

وظائف الرؤساء

تأليف : تشستر بارنارد
ترجمة : دكتور كمال دسوقي

المطبعة العالمية ١٦ و ١٧ شارع ضريح سعد بالقاهرة

اهداءات ٢٠٠٢

أ.د /السيد محمد بدوي

الاسكندرية

وَظَائِفُ الرُّؤَسَاءُ

المطبعة العالمية ١٦ ، ١٧ ش نوبار سنى بالقاهرة .

مكتبة الثورة الإدارية
بإشراف الدكتور كمال دسوقي

وظائف الرؤساء

تأليف : تشستر بارنارد
ترجمة : دكتور كمال دسوقي

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي

تصدير

كان لا بد لى أن أشرك معى فى قراءة هذا الكتاب ، والاستمتاع به ، والاستفادة بخبرات صاحبه — منذ وقع لى هذا الكتاب وعرفت صاحبه — كل مهتم بالإدارة أو مشتغل بالتنظيم ؛ إذ قل أن نجد من بين رجال الأعمال ذوى الخبرة الناضجة وبعد النظر المؤدى إلى صدق النظرية من هو أبرع قلماً ، ولا أبدع عرضاً لخبرته أو أنظم ترتيباً لمعلوماته من مؤلف هذا الكتاب فى هذا الكتاب .

فتشستر بارنارد Chester Barnard مؤلف كتاب « وظائف الرؤساء The Functions of the Executive » هذا — الذى وصل إلى وظيفته مدير لشركة بل للتليفونات بنيوجرسى بأمريكا ، ثم إلى منصب مدير لمؤسسة روكفلر Rockefeller Foundation له خبرة سنوات طويلة من قبل فى مختلف أنواع المنظمات الصناعية ، والتربوية ، والحكومية ، والخيرية . . . تكشفت له فيها عن كثب فاعليات الأفراد والجماعات ووظائف المديرين والرؤساء ، حيث كان يربط هذه الخبرة العملية الواسعة بالقراءة النظرية المستفيضة فى العلوم الاجتماعية والانسانية وعلوم التنظيم والإدارة وتطبيقاتها على الهيئات الصناعية والتجارية والحكومية والعسكرية والدينية بوصف أن هذه كلها أجهزة تعاون إنسانى تتفاعل فى داخلها عناصر فيزيقية ، وبيولوجية ، ونفسية ، واجتماعية . فجاء كتابه هذا تحليلاً عميقاً لطبيعة العملية الإدارية ووظائف الرؤساء فيها أينما كانت وحيثما وجدت . وكما قال عنه روبرت شيهان Robert Sheehan فى التعليق على كتاب آخر له عن « التنظيم والإدارة .Organizat, & Manag فى مجلة فورتيون Fortune » إنه لمن العجيب أن تكون لرجل متمرس

هكذا فى فن الإدارة موهبة التأمل العقلى والقدرة البارعة على الكتابة . . . إنه فى هذا الكتاب يتقدم بطريقته فى التشريح الهادئ لمختلف جوانب القيادة والوظيفة الإدارية . وبنفس الطريقة أيضاً ينفذ إلى تطبيقات أبعد فى نظرية التنظيم بكتاباته عن « التخطيط لحكومة عالمية Planning for World Government » و « معضلات القيادة فى العملية الديمقراطية Dilemmas of Leadership in the Democratic Process » وكمحاضرته فى ١٠ مارس ١٩٣٦ عن « العقل فى أعمال الحياة اليومية Mind in Everyday Affairs » التى أوردها ملحقة بهذا الكتاب ، لتكون عوناً على تفهم الفصلين الثالث عشر والرابع عشر من هذا الكتاب كما يقول فى مقدمته — ولأنها تفسر بوجه عام سلوك الرؤساء ؛ خصوصاً عملياتهم العقلية ، التى لم يتناولها هذا النص بصورة كافية .. وسوف يجد القارئ هنا بطبيعة الحال ترجمة لها .

والمؤلف يبين لنا فى مقدمة هذا الكتاب الظروف التى كان يعيش فيها بفكره حين جاءته الدعوة لإلقاء محاضرات عن « وظيفة الرؤساء » فى شتاء سنة ١٩٣٧ . لقد كان يقرأ كتاب القاضى كاردوزو عن « العملية القضائية » ويحاول بلورة أفكاره التى تجمعت لديه عن المنظمات وإدارتها فى كتاب عن « العملية الإدارية » — فى اتصال وتعاون مع أساتذة وعميد مدرسة إدارة الأعمال العليا الشهيرة بهارفرد — فصادف هذا العرض قبولاً وهوى فى نفسه — لشعوره بحاجة أهل الإدارة حينئذ إلى تعبير عن الفهم المشترك بينهم لعمليات التنظيم والإدارة مهما اختلفت مجالاتها المدنيـة والدينية ، والعسكرية ، والحكومية ، والأكاديمية ... يكون دليلا على صدق ما يحسون به جميعاً من وجود خصائص ومفاهيم ، وقيم ، ومدركات عامة مشتركة بين وظائف الرؤساء القيادية فى هذه المجالات جميعاً فى الحاضر وفى الماضى وفى المستقبل .

إن مهارة الكثيرين من رجال الأعمال من الناحية العملية فى قيادة المنظمات لا تنفى الحاجة إلى وضع نظرية فى التنظيم تنطبق على كافة المجالات ،

وتستمد مبادئها من مختلف المنظمات ، ولـكن بارنارد يتطلع حواليه فلا يرى أكثر من مجرد محاولات مهما تـكن ممتازة من الناحية الوصفية للتنظيم ، فهى تحليل سطحى طبوغرافى أو شكلى ينقصه الجوهر الذى ينفذ من خرائط التنظيم إلى القوى والفاعليات الباطنة فى العمل التعاونى الإنسانى . ثم يرجع إلى مؤلفات المؤرخين وعلماء الاجتماع والسياسة فيرى أحياناً بعض الوصف لهذه القوى والتراكيب الاجتماعية — لـكن دون اتفاق فى الرأى أو اقتحام لفـكرة التنظيم — مما جعله يعتقد أن السبب فى هذا الإحجام من جانب علماء الاجتماع قيام نظرية الدولة ، وبالتالى المنظمات التى تتركب منها ، على مبدأ السلطة والشرعية والقانونية التى تمنع تقبل الحقائق الأساسية عن التنظيمات الاجتماعية ، فراح يقرأ كتب الاجتماع القانونى ليتبين أثر القانون فى التنظيم الاجتماعى ومدى قيامه على السلطة الشرعية . ثم لما تبين له أن السبب الثانى فى الخلط بين قانونية التنظيم واجتماعية هو نمو الفـكر الاقتصادى فى القرن والنصف الماضيين وما أشاعه من فلسفة مادية نفعية ، راح يتتبع خطر هذه الفلسفة فى تفسير السلوك الاجتماعى للانسان « الاقتصادى » ودوافعه النفسية والاجتماعية على الاهتمام بحقيقة التنظيم — وأخيراً ينتهى إلى أنه لم يفهم حقيقة السلوك الانسانى فى المنظمات التى يعمل بها إلا بعد أن تخلى عن هـذا التفـكير القانونى والاقتصادى فى عملية التنظيم . وجعل اهتمامه الأول بالنواحى النفسية والاجتماعية الأخرى القـائمة جنباً إلى جنب وفى أهمية أكبر مع الناحيتين القانونية والاقتصادية للتنظيم . وبهذا استطاع — فى تفـكيره وفى تأليف كتابه — أن يتغلب على الخلط الـكبير فى نظره الذى يحيط بالتنظيم .

ومع أن الـكتاب يتألف من الناحية الشكلية من أربعة أقسام : الأول عن المبادىء الأولية للأجهزة التعاونية ، والثانى عن تعريف وتركيب ونظرية المنظمات الرسمى منها وغير الرسمى (الاجتماعى) ، والثالث عن عناصر التنظيم من تخصص ، وحوافز ، وسلطة ، وقرارات ، وفرص ، والرابع عن وظائف

ومسئوليات الرؤساء فى الأجهزة الإدارية ... فإن المؤلف يقول فى مقدمته إن من الممكن النظر لهذه الأربعة الأقسام على أنها قسمان فقط : الأول محاولة لعرض نظرية فى التعاون والتنظيم ، والثانى دراسة لوظائف الرؤساء وطرق إدارتهم للمنظمات — وبهذا يبين الوحدة فى موضوع الكتاب المتحققة بين قسميه الكبيرين من ناحية الفكرة ، وأقسامه الأربعة من ناحية الشكل ، وفصوله الثمانية عشرة من حيث معالجته مختلف النقط والموضوعات . والنصف الأول بقسميه استعراض يركز فيه المؤلف كل ما تحصل له خلال ثلاثين سنة من الخبرة فى موضوعات وعلوم السلوك الانسانى بوجه عام ، كأساس نظرى لفاعلية الأفراد داخل الأجهزة التعاونية ومنها المنظمات الإدارية ، أما النصف الثانى ابتداء من الفصل العاشر فهو التطبيق المباشر على العمليات الإدارية ووظائف الرؤساء ومشكلات قيادة التعاون فى المنظمات . وسوف نوجز فى هذا التعريف بالكتاب أهم ما جاء به من أفكار حسب التقسيم الشكلى الرباعى لفصوله الثمانية عشر .

يتناول القسم الأول الاعتبارات الأولية فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية ، ويبين الفصل الأول من هذا القسم كتمهيد عام كيف يتجاهل الحديث عن التنظيم كعملية واقعية تعاونية عند الكتابة فى الاجتماع أو الدعوة للاصلاح الاجتماعى حيث لا نجد (حينئذ) إشارة إلى ضرورة التنظيم أو تحديد وظائف الرؤساء والقادة — الأمر الذى يشبه الاهتمام بوصف وظائف الأعضاء دون اهتمام بالتشريح .. أى بالتركيب لا الوظيفة والفاعلية مع أن عدد المنظمات فى المجتمع يصل أحياناً لأكثر من عدد سكانه باعتبار أن أغلب الأفراد عضو فى خمسين منظمة أو أكثر . وإذا تركنا جانباً المنظمات التى تنشأ بصورة عرضية طوال ساعات اليوم ، وللمنظمات غير الرسمية والرسمية القصيرة الأمد ، وجدنا أن المنظمات التى تنجح فى استمرار التعاون القائم على الوعى والتدبير والهدف بين جهود منظمة عددها قليل بالقياس إلى ما ينبغى أن يكون — رغم ما يبدو أن العكس هو الصحيح . وإنما يفشل التعاون فى الاستمرار أكثر من مائة أومائتى

سنة (كما فى بعض الحكومات والجامعات والكنائس والبلديات التى نجحت فى الاستمرار هذه المدة) بسبب عدم التنظيم والتكامل نتيجة أن الطبيعة الانسانية ذاتها تقاوم التعاون الجماعى بالفردية الأنانية. وبقاء التعاون فى المنظمات الانسانية رهين بحفظ التوازن بين العوامل الفيزيقية ، والاجتماعية ، والنفسية، والبيولوجية الذى يحقق لها التوافق والاستمرار والذى ينبغى أن يقوم على أساس نظرى للتنظيم الرسمى يمثل هيكلا عقلياً يفيد فى حل المشكلات ويعين على تفهمها .

ينبغى أولا أن نعرف الفرد فى علاقته بالتنظيم — الفرد كذات أو شخص أو شىء جسمى متميز ومنفصل ، والتنظيم ككل أو جماعية أو اشتراكية تطمس الذات الفردية وتطغى على الموقف الشخصى والدوافع الفردية . فالفرد مهما يكن جسما مادياً متميزاً ومستقلا هو خلاصة عوامل فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية تدخل فى تركيبه ، وله خصائص شخصية أهمها الفاعلية أو السلوك الذى هو نتيجة عوامل سيكولوجية هى بدورها نتيجة لما للعوامل الثلاثة المذكورة من أثر فى شخصيته وحاضره وموقفه الراهن ؛ إلى جانب القدرة على الاختيار وحرية الإرادة مهما تكن هذه القـــدرة محدودة وتلك الإرادة مقيدة لإمكان الوصول إلى الهدف وتحقيق الغاية . ونحن من الناحية العملية نتقلب بين النظر إلى الفرد ككل على هذا النحو ، والنظر إليه من زاوية خاصة أو صورة جانبية باعتباره عضواً فى جماعة تعاونية أو وظيفة فى جهاز اجتماعى جهوده فيه لاشخصية وفاعلياته هى جزء من فاعلية الجماعة أو الجهاز . فإذا نظرنا إلى الفرد فى صورته الكلية الشخصية (خارج أية عضوية فى جهاز اجتماعى أو تعاون) وجدنا أن سلوكه لاختيار ما إذا كان يشترك فى الأجهزة التعاونية أم لا تحدده الدوافع التى هى نتاج العوامل المادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية فى الماضى والحاضر والتى ينتج عنها بدورها التكوين السيكولوجى للفرد ؛ كما تحدده البواعث المكافئة فى الخارج التى تؤثر فى اختيار الفرد وتجذبه نحوها . والدوافع التى هى رغبات ،

وحاجات ؛ بل نزوات تسعى إلى بلوغ هـدف مقصود ابتغاء إشباع الحاجة وتخفيف التوتر . ويميز المؤلف فى هذا الشأن تمييزاً عبقرياً بين كون الفعل المؤدى لتحقيق الغاية مجرد منتج لآثاره فيسمى حينئذ نشاطاً فعالا effective وبين كونه — حتى ولو لم يحقق الغاية منه مشبعاً لحاجات الأفراد فيكون حينئذ نشاطاً غير فعال ، ولـكنه كفء efficient .

ولما كانت الطرق الخاصة التى تتمثل فى تكنولوجيا الصناعة ، وطرق تنظيم الإدارة ؛ والنظم الاجتماعية ، والطقوس الدينية ... كلها وسائل تعاونية لتحقيق الأهداف والتغلب على القيود أو الحدود التى تقف فى طريق الأهداف ، فإن المؤلف يبحث فى الفصل الثالث الحدود الفيزيقية والبيولوجية للأجهزة التعاونية ؛ أى أنه فى هذا الفصل ينظر للأجهزة التعاونية كأجهزة عمل آلية بصرف النظر عن العوامل الاجتماعية . وحتى مع هذا التبسيط المفتعل يلاحظ أن القيود التى تحد من تحقيق غايات التعاون نوعان : بيولوجية خاصة بملـكات وقدرات الأفراد ، وفيزيقية تتعلق بتغيرات البيئة المادية . ولما كانت القيود كوظيفة أو دالة للموقف الـكلى لا معنى لها إلا بالنظر إلى الغاية المستهدفة ؛ فإن التغلب على هذه القيود إنما يكون بتحديد العامل أو مجموعة العوامل القابلة للتبديل والتعديل . فإذا كان علينا أن تـكون الخطوة الأولى هى محاولة التغلب على الخصائص البيولوجية للأفراد بعملية التعاون بوصف أن الهدف المشترك للجماعة أسمى من غايات الأفراد وجب علينا أن نتعرف على ملـكات وقدرات الأفراد تمهيداً للعمل على تغييرها . وفى هذا نجد أن إمكانيات التغلب على العوامل البيولوجية (المتمثلة فى قدرات الأفراد) بالتعاون المباشر محدودة — سواء فيما يتعلق بالطاقة الجسمية للفرد وقدرتها على تغيير البيئة بأعمال مادية ، وفى عمليات الإدراك الحسى للبيئة ، أو التفهم العقلى والاستجابة لها ، أو التصرف والتكيف واتخاذ القرارات .. لأن مختلف ملـكات الفرد تعمل فى ارتباط مع بعضها البعض ، وما يكون ظرفاً ملائماً لإحداها قد لا يكون ملائماً للأخرى بحيث يتعين التنازل عن فاعلية بعضها

فى سبيل ضمان الفاعلية الكلية للتعاون ، وتحول الهدف الفردى إلى هدف جماعى والغايات الفورية العاجلة إلى غايات بعيدة آجلة عن طريق عملية وسيطة بين الفرد والجماعة هى عملية توزيع الجهود على المشتركين فى التعاون لزيادة الفاعلية وتيسير التعاون ذاته ، وصيانة الجهاز التعاونى — وكل هذه عوامل تقييد للجهود التعاونية لا توجد فى الجهد الفردى من شأنها جعل التعاون غير فعال ما لم توجد خطط مقننة للتغلب على الحدود البيولوجية الفردية كالروافع والآلات والأجهزة ووسائل النقل ، وظروف البيئة الطبيعية كالجو مثلا . ولما كان مثل هذا التخطيط الراقى نادر جداً — فإن تداخل العوامل الناشىء عن تغير ظروف البيئة إلى جانب ما ذكرنا من تضارب القدرات فى الفرد الواحد وتغير الأهداف ذاتها بتغير الإمكانيات والظروف ... كل هذا يجعل مهمة الأجهزة الإدارية المسئولة عن تحقيق التعاون وخلق التوافق والتغلب على القيود أمراً صعباً .

وإن الأمر ليزداد صعوبة وتعقيداً حين يضاف إلى العمل التعاونى العاملان النفسى والاجتماعى اللذان لا يخلو منهما أى جهاز تعاونى أو اجتماعى . فهناك عوامل اجتماعية تدخل فى التعاون لتؤثر فى العامل النفسى للفرد سواء بطبيعة الجهاز التعاونى ذاته ، وللعلاقات التى تنشأ داخله فتؤثر فى دوافع الأفراد وخبراتهم وإشباع حاجاتهم . من هذه العوامل تفاعلات الاحتكاك مع الآخرين التى لا بد منها والتى تدعم أو تحطم التعاون بما تحدث من تغيير ملائم أو غير ملائم للجهاز التعاونى فى صفات الأفراد العقلية والانفعالية ، وكذلك علاقة الفرد بالجماعة كجهاز عمل كلى يمثل وحدة تسمو على الفرد أو الأفراد المشتركين فيه من حيث تقديم المصلحة المشتركة التى هى غاية التعاون على إشباع الحاجات الفردية ، يضاف إلى هذا تدابير الأجهزة التعاونية لإدماج الفرد بها عن طريق الثواب والعقاب ، والرقابة على أفعاله وتصرفاته التى هى جزء وظيفى من الجهاز — مما هو بدوره عامل اجتماعى له أثره فى العوامل النفسية — خصوصاً إذا كان الذى يهم المنظمة التعاونية هو الفاعلية effectiveness لتحقيق هدف

المنظمة لا الكفاية efficiency التى تجمع إلى هذا أيضاً إشباع دوافع الأفراد — وهو ما يحدث غالباً نتيجة أن ما هو مسألة اجتماعية فى نظر المنظمات — سواء من حيث إرادة التعاون ذاتها ومن حيث الإشباعات الناتجة عن التعاون — هو فى نظر الأفراد حقائق سيكولوجية .

أما مبادىء العمل التعاونى — كما جاءت فى الفصل الخامس كتلخيص للقسم الأول كله ، وفى محاولة لوضع أساس عقلى لنظرية التعاون والتنظيم ، وبعد أمثلة تصويرية تبين طبيعة العمل التعاونى كموقف كل قوامه العوامل الفيزيقية والبيولوجية والاجتماعية — فهى : ١ — أن قدرة الفرد المحدودة على الاختيار ودوافعه لتحقيق الغايات ، تجعله يواجه أحد عوامل الموقف الكلى الذى يعتبره قيداً أو عائقاً فيتصرف فيه لتغيير الموقف الكلى . ٢ — وأهم ما يواجه الفرد فى هذا حدود قدراته هو البيولوجية ، حيث استطاع الإنسان أن ينضم للجماعة ويتبنى أهدافاً مشتركة لا شخصية تتحقق بالتعاون . ٣ — إلا أن التعاون عملية اجتماعية تنشأ عنها بدورها عوامل اجتماعية تزيد الموقف تقييداً ويؤدى التفاعل داخله إلى تغيير دوافع الأفراد وميولهم . ٤ — لذا فإن نجاح التعاون رهين بأن يسعى جاهداً لتحقيق غاية الجهاز التعاونى وغايات الأفراد — أعنى أن يجمع بين الفاعلية والكفاية . ٥ — وفى هذا تواجه أية منظمة ضرورة الاهتمام بنوعين من الإجراءات : تنظيم الجهاز ككل فى علاقته بالبيئة ، وإشباع حاجات الأفراد ودوافعهم . ٦ — وحين يوجد الفشل فى التعاون يكون نتيجة نقص أحد الصنفين من الإجراءات أو كليهما ، ووظيفة الرؤساء هى ضمان التوفيق بينهما .

ويبدأ القسم الثانى بالفصل السادس فى تعريف التنظيم الرسمى بأنه الجهاز من الفاعليات أو القوى المنسقة بطريقة شعورية أو مدبرة لإثنين أو أكثر من الأشخاص لهدف محدد يتركب من عوامل فيزيقية وبيولوجية واجتماعية وشخصية ويتبع جهازاً تعاونياً أكبر منه كما تتبعه هو أجهزة تعاونية تتفرع عليه . كلها

مركبة أيضاً من العوامل الأربعة المذكورة . فالعناصر التى يمكن أن تقوم عليها نظرية للتنظيم الرسمى (الفصل السابع) والتى بوجودها توجد المنظمات ، وبحفظ بقائها وتوازنها واستمرارها تعمر المنظمة وتتحقق لها الفاعلية والكفاية معاً هى : ١ — وجود أفراد قادرين على الاتصال ببعضهم البعض . ٢ — لديهم إرادة العمل والتعاون . ٣ — لتحقيق هدف مشترك . فالمنظمات — بسيطة كانت أو معقدة — هى أجهزة لا شخصية من الجهود الإنسانية المنسقة ، ذات هدف مشترك تجتمع حوله كمبدأ توحيد وتنسيق ، ولا بد أن يوجد داخلها أيضاً قدرة أفراد الجهاز على الاتصال ببعضهم مع بعض ، كما يلزم أن تتوافر إرادة التعاون كرغبة شخصية ، والفاعلية والكفاية لصيانة تكامل الهدف واطراد الجهود المشتركة .

ولما كان تعقد المنظمات الكبرى فى تركيبها يبدو أنه يغير من طبيعة وتوازن هذه العناصر فإن المؤلف يخصص الفصل الثامن لوصف تراكيب هذه المنظمات المعقدة ويتحدث فيه عن نشاطها من الناحية التطورية والوظيفية وتكوينها من وحدات صغرى « عاملة » أو « أساسية » اعتمادية أو تابعة تسيطر عليها أجهزة إدارية ؛ مما يجعل أهم خصائص تركيب الأجهزة المعقـدة إنما تحدده ضرورة الاتصال وأثره فى حجم الوحدة التنظيمية . والاتصال مسألة احتكاك وتبادل علاقات لا يحكمها التنظيم الرسمى بل الاجتماعى ، لأنه تفاعل بين أفراد يقوم على أهداف شخصية لامشتركة أو تعاونية ؛ تفاعل يؤدى تكراره إلى التأثير فى انتظام عادات التفكير والعمل وتنمية حالات عقلية موحدة ، فمهما يكن عدد الأفراد الذين للمرء بهم علاقة تفاعل محدوداً ، فانه ينمو عن سلسلة العلاقات اللامحدودة فى أى مجتمع حالات عقلية موحـدة تتبلور فيما نسميه العادات ، والتقاليد ، والنظم . وهكذا تؤدى التنظيمات الاجتماعية إلى نشوء التنظيمات الرسمية ، بحيث تصبح هذه الأخيرة ضرورة لا غنى عنها لأى تنظيم اجتماعى كبير — بوصفها التى تبين الاتجاهات والنظم والحالات العقلية التى تنمو داخل التنظيمات غير

الرسمية وتقوم باظهـــارها والتعبير عنها والتأثير فيها ، وإذا كانت التنظيمات الرسمية حين تقوم تؤدى بدورها إلى نشوء تنظيمات اجتماعية مقابلة ، فان الاهتمام ينبغى أن يتجه كذلك إلى هذه التنظيمات الاجتماعية فيما يتعلق بالاتصال والتماسك ، وصيانة تكامل الأفراد والجماعة . وهذا ما يوضحه الفصل التاسع ، وبه ينتهى القسم الثانى — النصف الأول — من الكتاب .

ويبدأ القسم الثالث عن العناصر الأساسية للتنظيمات الرسمية — الذى هو بدوره بداية للنصف الثانى من الكتاب فى وظائف الرؤساء — بفصل عن « أسس وأنواع التخصصات » . أما أسس التخصص كعامل لا غنى عنه بالنسبة للتنظيم التعاونى وللأفراد مع استمرار التقدم التكنولوجى فهى (١) المكان الذى يتم فيه العمل ، (٢) الزمان (٣) والأشخاص (٤) والأشياء (٥) والطرق أو العمليات التى يتم بها . ويترتب على التخصص بناء على هذه الأسس (أولا) أن تصبح فاعلية الأجهزة التعاونية متوقفة تماماً تقريباً على ابتكار أو اصطناع تجديدات فى التخصص (ثانياً) أن يكون أول جانب فى التخصص هو تحليل الهدف أو الغايات العامة إلى غايات وسطى أو تفصيلية تصبح وسائل للغايات البعيدة . وبيان ذلك هو ما نجده فى الفصل العاشر .

أما الفصل الحادى عشر فيتحدث عن « اقتصاديات الحوافز » باعتبار أنه ما دام الفرد هو العامل الاستراتيجى الأساسى فى التنظيم ؛ فلا قيام لأية منظمة إلا بالعمل على إشباع حاجاته وارضاء دوافعه ، أو من الناحية الأخرى بالقـــدرة على تغيير هـــذه الدوافع . ويسمى المؤلف الطريقـة الأولى طريقة الحفز method of incentives والطريقة الثانيـة طريقـة الإقناع method of persuasion . الأولى خصوصاً فى للنظمات التى تهدف للربح والثانية فى حالة المنظمات الدينية والسياسية . . . مع إمكان الأخذ بالطريقتين معاً فى كل الحالات ، واحتمال عدم جدوى كلا الطريقتين فى بعض الحالات (حيث تسود القوى الطاردة المركزية للأفراد والتنافس بين المنظمات على

اجتذاب جهودهم إليها) . ويميز بارنارد فيما يتعلق بالطريقة الأولى بين نوعين من الحوافز (١) نوعية فردية ، و (٢) عامة مشتركة . الأولى (أ) كالإغراءات المادية بالنقود وغيرها (ب) والفرص الشخصية غير المادية كالتفوق والامتياز ومراكز النفوذ والقوة ، (ج) وظروف العمل المادية الملائمة ، (د) والفوائد المثالية التى تشبع مثاليات الأفراد فى علاقاتهم بالغير وفى مستقبلهم كالاعتزاز بالعمل ، والشعور بالكفاءة والتضحية من أجل الغير . والثانية (هـ) جاذبية الجماعة أو روح التوافق الاجتماعى التى تزيل الفروق العنصرية والطائفية والطبقية من طريق التعاون (و) وظروف العمل المألوفة من حيث الاندماج باتجاهاته ومزاولاته المعتادة (ز) وكذلك فرصة الشعور بأكبر اشتراك ممكن فى مجرى الأحداث وأخيراً (ح) ما يسميه هو « حالة الكومنيون Condition of Communion التى تأتى نتيجة الاطمئنان الشخصى للعلاقات الاجتماعية والتى تسمى أحياناً التضامن ، أو التكامل الاجتماعى ، أو غريزة الاجتماع ، الخ ... الأربعة الأولى من هذه الحوافز تفيد فى التأثير الشخصى على الفرد ، والثانية فى التأثير الجماعى . ولا شك أن هذه ليست كل الحوافز الممكنة . ومع هذا فإن أية منظمة لن تستطيع استخدامها كلها . وأن ما يصلح منها لبعض الأفراد أو الجماعات قد لا يصلح للبعض الآخر . لذا فلا غنى للمنظمة عن تكميل طريقة الحفز بطريقة الاقناع بمعنى (أ) إنشاء ظروف قاهرة coersive conditions وترشيد الفرص opportunity of rationalization وتفقيه الدوافع بالدعاية والتبشير inculcation of motives . وبقية هذا الفصل يحاول المؤلف فيها تطبيق هذا العرض لأنواع الحوافز وطرق الإقناع والتبشير على المنظمات الصناعى منها والسياسى والدينى.

وفى الفصل الثانى عشر تحليل لنظرية السلطة كوسيلة اتصال للرؤساء بالمرءوسين داخل المنظمة وتعريف لها بأنها « نوع الاتصال أو الأوامر فى المنظمة الرسمية الذى به تصبح الأوامر مقبولة من جانب عضو المنظمة أو المشترك فيها

بوصفها تحكم الفعل الذى يقوم به ، أى بوصفها تحكم وتحدد ما يعمله أو يدعه فى حدود اختصاص المنظمة » . وبهذا يكون للسلطة جانبان : جانب ذاتى يتعلق بقبول الأمر والاتصال بوصفه ملزماً ، وجانب موضوعى يتعلق بطبيعة الاتصال التى تجعله موضع تقبل (وهو ما يسميه بارنارد التنسيق) . ولما كان تقبل الأوامر من جانب المخاطب بها فيه إقرار وتثبيت للسلطة ، بينما إنكارها وعدم إطاعتها فيه قضاء على ما للسلطة من فاعلية وتأثير — فالعبرة حينئذ بالأشخاص الذين تصدر إليهم الأوامر أكثر من الأشخاص الذين يمثلون السلطة ويصدرون الأوامر . وإنما تكون الأوامر مقبولة من الناحية الذاتية — إذا تحقق لمن تصدر إليه أربعة شروط :

(ا) أن يفهم أو يستطيع أن يفهم مقتضى الأمر الصادر إليه ، (ب) ألا يجد فيه تعارضاً مع أغراض المنظمة ومصلحة العمل ، (حـ) أن يجده وقت إصداره متوافقاً مع ميله الشخصى فى مجموعه ، (د) وأن يكون هو من الناحيتين الجسمية والعقلية قادراً على الإذعان له . أما فيما يتعلق بالجانب الموضوعى للسلطة — بوصفها كمبدأ وفى الواقع العملى فى يد المرءوس أكثر من الرئيس — فإن بارنارد يقول إن نجاح السلطة وبالتالى ضمان التعاون الوثيق المستمر رهين : أولا — بأن تخضع الأوامر التى يصدرها الرؤساء للشروط الأربعة السابقة الذكر ، ثانياً — أن يخلق هذا الاستخدام المنظم للسلطة ما يسميه بمنطقة عدم الكلفة zone of indifference بمعنى تقبل الأوامر من جانب من صدرت إليه دون مبالاة بعنصر السلطة فيها أو تساؤل عن مصدرها ، ثالثاً : تنمية الميل الشخصى لدى الأفراد للابقاء على الهدف المشترك واتجاه الجماعة بحيث يؤدى تحويل الأوامر الشخصية إلى مصالح عامة لاشخصية إلى تقبل أوامر الرؤساء دون كلفة أو مبالاة بما فيها من تسلط ؛ بل على أنها طبيعية لسير العمل ، وهو ما يسميه « خرافة السلطة العليا fiction of superior authority .

أما فيما يتعلق بالسلطة « كنوع أو نمط » من الاتصال فان بارنارد يبين

العوامل التى تحكمها من الناحية الموضوعية التى تتعلق بالتنسيق فيما يلى : (١) أن تكون طرق وخطوات الاتصال معروفة ومحددة من قبل ، (٢) أن يصل جهاز الاتصال إلى كل عضو فى المنظمة مهما كان عمله أو مرتبته ، (٣) أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ما أمكن حتى تؤدى إلى توفير وزيادة الثقة ، (٤) وأن تستخدم بالفعل خطوط الاتصال كلها ابتداء من أجهزة الإرسال العليا للتعليمات والأوامر حتى المستقبلين الأخرين لهذه التعليمات ، (٥) تخصص الأفراد الذين يقومون بوظيفة الاتصال أو يتولون مراكز اتصال بحيث يؤدى التخصص الثابت الدقيق إلى تخفيف حدة البيروقراطية والروتين وقيام الطبقات والرياسات بعضها فوق بعض ، (٦) عدم قطع أو عرقلة خطوط الاتصال بينما المنظمة فى حالة عمل إلا بالقدر الذى تفرضه الضرورة كاحلال رئيس محل آخر غاب أو منقول ، وجعل بعض المرءوسين رؤساء فى نوبات الليل بالمصانع . . . وأخيراً فإنه ينبغى أن تقترن الاتصالات بالسلطة ؛ بمعنى ألا تصدر إلا عن المختص الذى له وحده حق إصدارها بحيث لا يتلقى المرءوسون أوامر تصدر إليهم من جهات أخرى مهما كانت أعلى — تطبيقاً لمبدأ « وحدة الأوامر » فى الإدارة .

بعد هذا يتحدث المؤلف (الفصل الثالث عشر) عما يسميه « بيئة القرار » بعد إظهار الفرق الجوهرى بين القرارات التى تصدرها المنظمات كعملية اجتماعية ، والقرارات عند الأفراد بوصفها عملية نفسية تحكمها ظروف اجتماعية . فقرارات المنظمات مهما اختلف نوعها ذات طبيعة اجتماعية تكنولوجية تنظيمية تختلف عن سيكولوجية الأفراد ومنطق تفكيرهم — سواء فى غاياتها التى هى أهداف عامة مشتركة ، بعيدة المدى ، وفى وسائلها التى لا تهتم بالأفراد قدر اهتمامها باغتنام الفرص . فأى جهد تعاونى إذن ينطوى على نوعين من القرارات : الأول قرار الفرد المشترك فى التعاون ما إذا كان يختار المشاركة فى الجهد التعاونى أم لا ، وقرار المنظمة الذى لا يعنى بالنتائج الشخصية قدر

عنايته بتحقيق الأهداف النهائية . ولما كان جوهر وظائف الرؤساء اتخاذ القرارات من النوع الثانى فى مراعاة لتوافقها مع القرارات من النوع الأول ، فإن بارنارد يتحدث بالتفصيل عن بعض ظروف اتخاذ القرارات التنظيمية — التى كثيراً ما يمكن تفويضها للرؤساء الأدنى على عكس القرارات الشخصية — من نواحى ثلاث : (١) موجبات القرار occaisions وهل هى صادرة عن جهات عليا ، أم استئناف وإعادة نظر appellate cases ، أم صادرة عن الرئيس نفسه المختص . (٢) دواعى القرار evidences وهل اتخاذه لازم الآن : هل تمت دراسته قبل إصداره ؟ وهل الجو مهيأ له وسيمكن تنفيذه وهل هو ضمن الاختصاص أم يجب تركه لشخص آخر ؟ (٣) وأخيراً بية القرار فيما يتعلق بالغرض منه والظروف المادية والاجتماعية المتصلة به من أشياء وأشخاص وقوى وزمان ومكان .

ثم تأتى أهمية تحين الفرص الملائمة opportunism كعنصر له أهميته ولا غنى عنه فى اتخاذ القرارات التنظيمية . وهو عنصر أخلاقى أو أدبى mor يشير إلى المجال الموضوعى الذى ينبغى أن يتم فيه القرار كعمل تحليل للظروف والأشياء والإمكانيات والصعوبات التى تحيط باتخاذ القر ، أى التعرف على « العوامل الاستراتيجية » فى الموقف التى تساعد (أو تعوق) فى الوصول إلى الأهداف . وهو الجانب من العمل التنظيمى الذى يمكن أن تفيد فيه العمليات المنطقية والتحليلية ، والخبرة ، والملاحظة ، والتجربة يقوم أساساً (ويساعد بدوره) على التخصص ، كما تتجلى فيه القدرة على التعاون . بوصف أن أخلاقية الميول والاتجاهات والقيم والمثاليات الموضة على الفرد وعلى نظرته للتعاون من خبراته الفيزيقية والبيولوجية والاجتماعية هى التى تساعد فى التغلب على مقاومة البيئة الخارجية من ناحية وعلى تحديها من ناحية أخرى كما أن هذه المقاومة تفرض تعديل الأهداف وتحدد فى نهاية الأمانى والآمال التى تمثلها .

وأخيراً فإن القسم الرابع عن « وظائف التنظيمات فى الأجهزة التعاونية » يبدأ بالفصل الخامس عشر عن «الوظائف الرئاسية» . وتتلخص هذه الوظائف فى ثلاث وظائف رئيسية : تهيئة وصيانة جهاز اتصال فعال للمنظمة قوامه هيكل تنظيمى رسمى وخطة اختيار وحفز الأفراد الأكفاء ووسائل الرقابة التى تسمح بفاعلية شئون الأفراد من ترقية وعقاب وفصل ... وأخيراً ضمان وجود التنظيم الاجتماعى (غير الرسمى) الذى يكفل وجود التوافق والانسجام بين الأفراد . وفى هذه الوظيفة يؤكد بارنارد ضرورة توسيع الاتصالات على حساب تقليل الأوامر والقرارات والتأثيرات غير المرغوب فيها لحسن سير العمل . أما الوظيفة الرئيسية الثانية فهى تنمية اقتضاء أكبر جهود وخدمات ممكنة من جانب الأفراد وعن طريق خطوتين : الأولى ربط الأفراد فى علاقة تعاونية مع المنظمة ، ثم توضيح الواجبات والخدمات المطلوبة منهم . والوظيفة الثالثة الأساسية هى تحديد وصياغة الأهداف والغايات .

أما العملية الرئاسية (الإدارية) ذاتها التى ليست وظائف الرؤساء إلا جزءاً أو جانباً منها بوصفها هى فى جوهرها الإحساس بالمنظمة ككل وبالموقف الكلى الذى تقتضيه ، فانها تسمو على مجرد قوة المناهج العقلية الخالصة ووسائل تمييز عوامل الموقف . لذا فإن العملية الرياسية تحس وتدرك أكثر من أن يمكن وصفها فى تحديدات معينة كالوظائف ، كما أن نجاحها يقاس بفاعلية وسائلها وكفاية تصرفاتها . ويؤدى هذا بالمؤلف إلى الحديث عن الفاعلية والكفاية باعتبار أن هذه الأخيرة هى حفظ توازن فاعليات المنظمة عن طريق إشباع دوافع الأفراد الكافى لاثارة هذه الفاعليات من هذا التوازن الذى لا يتم إلا بإيجاد ، وتحويل ، وتبادل المنافع بين طرفى الأجهزة التعاونية : الأفراد والمنظمة فى مجالات الاقتصاديات المادية ، والاجتماعية ، والفردية ، والتنظيمية . ففى كل منظمة توجد اقتصاديات من هذه الأنواع الأربعة : المادى الذى هو الطاقات والمواد الطبيعية التى يساهم بها الأفراد وتأتى من عمل

المنظمة فى البيئة ـ أى جميع المنافع التى تعلقها المنظمة على الأشياء والقوى الطبيعية التى يحكمها نشاط المنظمة كقطعة أرض تملكها المنظمة وتتصرف فيها بما يحقق الاستفادة منها ، وهو اقتصاد متغير بتغير العوامل الفيزيقية وتغير نوع الفائدة الذى يتطلبه الاقتصاد المادى للمنظمة . ثم تأتى الاقتصاديات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الاجتماعية للمنظمة من حيث علاقاتها بغيرها من المنظمات وبالأفراد الذين لا يرتبطون بها ارتباطاً تعاونياً ، فهى إذن مجموع إمكانيات التعاون مع خارجها، وهى أيضاً فى حالة تغير مستمر بسبب تغير اتجاهات الأفراد والجماعات نحو المنظمة لأسباب اجتماعية وشخصية ومادية . كذلك توجد اقتصاديات فردية ورد ذكرها فى الفصل الحادى عشر وتتعلق بإرادته العمل نظير ما يقدم له من إشباعات مادية واجتماعية . وهى متغيرة باستمرار كلما تغيرت حاجاته الفيزيولوجية وعلاقاته بالآخرين ، ونظرته لمصالحه الخاصة وحالته العقلية من حيث القيم وتقدير المنفعة . وأخيراً ثمة اقتصاديات التنظيم أو المنظمة ذاتها التى بها يساهم أعضاؤها بالخدمات المادية والخدمات الإجتماعية ، والتى بها تستمد الأشياء المادية من البيئة وترد إلى البيئة ، كما تقدم للأفراد الإشباعات المادية والاجتماعية . . مما تقدره هى على أساس من العوامل الطبيعية والاجتماعية والفردية تقديراً يتغير هو الآخر باستمرار تغير هذه العوامل أو النظر إليها — الأمر الذى يجعل التعاون فى الكثير من الحالات غير ناجح ، وأنه لكى يكون ناجحاً ينبغى أن يحقق أمراً معيناً لا يتبدد خلال تفاصيل وأجزاء عملية التعاون لأنه لا ينبع حاجات ودوافع الأفراد . هذا الأمر هو الكفاية التامة للمنظمة التى تتوقف بدورها على (١) كفاية إجراء وتفاصيل العملية التعاونية ، (٢) وكفاية النظرة الاقتصادية للموارد والوظائف والعمليات والعوامل ككل .

ويتناول الفصل السابع عشر « طبيعة المسئولية الرئاسية » بوصفها العامل الأخلاق المتركز حول القيادة فى المنظمات . ويعرف الأخلاقيات morals بأنها القوى والاستعدادات من النوع العام الثابت فى الأفراد الذى يميل إلى كف ، أو

رقابة أو تعديل النزوات أو الرغبات، أو الميول الخاصة العاجلة غير المتوافقة، ويقوى تلك التى تكون متوافقة مع تلك الاستعدادات — بما يساعد على خلق الشعور بالمسئولية . وتنشأ الأخلاق من قوى خارجة عن الفرد كشخص سواء البيئة الاجتماعية أو ماهو أعلى منها كالعادات التى نتعلمها ونتربى عليها ، وكالتاريخ والقانون والدين .. وإذا كان تعريف المسئولية «أنها قوة قانون أخلاقى شخصى معين فى ضبط سلوك الفرد إزاء رغبات أو دوافع قوية متعارضة» ، وكان الأفراد ليسوا سواء فى هذا ، فان نتيجة الصراع بين الرغبات والقانون الأخلاقى الخاص هى إما (١) شل التصرف ، مع توتر إنفعالى ، والشعور بالإحباط والقهر وعدم الثقة أو القدرة على البت فى الأمور (٢) أو التمشى مع أحد القوانين وانتهاك غيره مع ما فى ذلك من الشعور بالإثم وعدم الرضا والارتياح أو فقدان احترام الذات ، (٣) إيجاد فعل بديل يشبع الرغبة أو الدافع أو الميل العاجل للفرد بما يتمشى مع أحد القوانين ولا يتعارض مع غيره بحيث تؤدى الخبرة بهذا الحل للصراع إلى تقوية القوانين الأخلاقية جميعها — ولكن ذلك يلزمه قوة إرادة وتخيل من جانب الفرد لكى تدعم قوة الخلق الشعور بالمسئولية — أما الطريقتان الأولى والثانية فتؤديان إلى التقهقر الخلقى عموماً ونقص الشعور بالمسئولية نتيجة الإحباط وعدم البت والميل إلى ترك الأمور للصدفة والتهرب من الموقف للتخلص من الصراع أو تنمية القدرة الذاتية على التهرب منه . ولما كانت المراكز الرياسية (أ) تقوم على أخلاقيات معقدة (ب) وتتطلب كفاءة عالية من حيث المسئولية (ج) فى ظروف العمل والفاعلية التى تستلزم (د) قدرات فنية عامة خاصة بنفس القدر من الناحية الأخلاقية — وأكثر من هذا (هـ) ملكة بث الأخلاقيات والشعور بالمسئولية فى الآخرين التى هى جوهر وظيفة القيادة وأولى مسئولياتها التى بدونها تموت المنظمة نتيجة عدم ولاء الأفراد وإرادتهم التعاون... لما كان ذلك كذلك فان المؤلف يتوسع فى بقية هذا الفصل فى الحديث عن كل نقطة من هذه النقط .

ثم تأتى خاتمة أخيرة فى الفصل الثامن عشر يتحدث المؤلف فى أولها عن أهم النتائج التى يمكن الخروج بها من الفصول السابقة ملخصة فى ست عشرة نقطة ، ثم ينتقل فى النصف الثانى من الخاتمة إلى ربط هذه النتائج بأفكار عامة يوجهها إلى الخمسة ملايين فرداً الذين يقومون فى الولايات المتحدة بوظائف رئاسية وإلى المائة ألفاً منهم الذين يشغلون وظائف رئاسية عليا . ونترك للقارئ أن يطلع على هذه الأفكار فى موضعها ويتأمل دلالتها .

كما نترك للقارئ أن يقدر قيمة المعلومات التى جاء بها هذا الكتاب وفائدتها لرجال الإدارة والذين يتولون مراكز رئاسية ، سواء فى القسم الأول منه الذى جاهد المؤلف فيه لوضع نظرية تكشف عن الحدود المادية والبيولوجية والاجتماعية للأجهزة التعاونية وما يقابلها من تكوين نفسى للفرد ...وفى القسم الثانى الذى حلل فيه أهم وظائف الرؤساء والعملية الرياسية فى المنظمات التعاونية هذا التحليل البارع الذى لو تمثله القائمون بوظائف الإدارة والإشراف لجعل منهم قادة ناجحين وأدى بمنظماتهم إلى أكبر فاعلية وأعظم كفاية .

كمال دسوقى

أستاذ علم النفس المساعد
ورئيس قسم الدراسات الاجتماعية
جامعة القاهرة — فرع الخرطوم

الخرطوم ١٩٦٥/١١/١

إلى والدى

الذى علمنى فى إحدى أزمات شبابى حكمة الإختيار بقــوله :
إن المحـاولة والفشـــل هما على الأقل نوع من التعلم ، أما الفشل فى المحاولة فهى معاناة الخسارة التى لا تقدّر لما كان يحتمل أن يكون .

ت . ب

مقدمة

هذا الكتاب مراجعة وتوسيع لخطوط أعد لثماني محاضرات ألقيت في معهد لاول .Lowell Instit في بوسطن في نوفمبر وديسمبر ١٩٣٧ بنفس العنوان .

وإن معرفة بوجهة النظر التي نشأ عنها جهد كهذا لهي مفيدة أحياناً للقارىء، بحيث أنه قد يكون طريفاً لو أنني ربطت بإختصار الظروف التي أدت بي لتأليف هذا الكتاب . فقد جاءني شرف دعوة الدكتور لورنس لاول Dr. A. Lawrence Lowell في وقت كنت فيه متأخراً في قراءة محاضرات القاضي كاردوزو بجامعة ييل Justice Cardozo's Yale Lectures عن « طبيعة العملية القضائية The Nature of the Judicial Process » فأثار هذا التوافق محاولتي لترتيب عرض منظم لإفتراضات كنت قد كونتها بالتدريج خلال سنوات عدة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية التي هي وظائف متخصصة فيما يعرف باسم « المنظمات » . فلئن كانت هذه الوظائف ينبغي أن توصف وصفاً كافياً ، فان هذا الوصف ينبغي أن يكون في حدود التنظيم نفسه . ولقد حاولت في السنة الماضية أن أخطط جزءاً من نظرية تنظيم كمحاولة لإثارة الآخرين كي ينهضوا هم بها . ولولا الإهتمام والتشجيع الذي لقيته في ذلك الوقت من جانب الأستاذ والاس دنهام Wallace B. Donham عميد مدرسة إدارة الأعمال العليا بهارفرد وزملائه الأساتذة كابوت Cabot وهندرسون Henderson ومايو Mayo ووايتهد Whitehead لم أكن ربما لأستطيع القيام بمحاولة في هذا المجال .

لقد سجلت مراراً عديدة أن الرؤساء قادرون على أن يفهموا بعضهم البعض بكلمات قليلة عندما يناقشون المشكلات الجوهرية للتنظيم ، شريطة أن

تذكر المسائل دون إستناد على تكنولوجيات مجالاتهم الخاصة . وذلك صحيح إلى حد عجيب . . ويمكن ملاحظته خصوصاً على الطبيعة — عندما يناقش أناس من مجالات مختلفة فى جوهرها مثل هذه المسائل . وليس ذلك راجعاً إلى أية تسمية مشتركة أو دراسة عامة لأجهزة التنظيم . فحتى وقت حديث تماماً لم يكن ثمة غير تراث قليل يمكن أن يفيد قط كأساس مشترك للفهم ، وهو غير معروف ولا أهمية كبيرة له عند معظم الرؤساء الكبار . وأكثر من هذا ، فان المسائل إذا نظر إليها لا على أنها مشاكل عملية ، بل نظرية ، فان الفهم المشترك يبدو أنه يختفى فى كل الظروف بالسرعة التى يختفى بها إذا ارتدت المناقشات إلى سياق الأمثلة من تكنولوجياتهم الخاصة . ومع هذا فان رجال الدين ، والعسكريين ، وموظفى الحكومة ، وموظفى الجامعات ، والرجال ذوى الأعمال المتنوعة جداً ... عندما لايكونون شاعرين بمحاولة مناقشة التنظيم فى ذاته ؛ يبدو أنهم يكشفون عن فهم — أو بالأحرى إحساس — مشترك ومتشابه تماماً . أما أنا فكثيراً ماتصورت إمكان وجود خصائص كلية للتنظيم هى مفاهيم ، وقيم ، ومدركات حية من جانب الرجال الماهرين فى التنظيم لا فى الحاضر فحسب ، بل فى الأجيال السابقة ؛ سبق أن أدركها أيضاً الملاحظون الفاحصون والدارسون المهرة .

ولكن لاشىء مما وصل إليه علمى يعرض للتنظيم بطريقة يبدو لى أنها تطابق خبرتى أو تطابق المفهوم الذى ينطوى عليه سلوك أولئك الذين أعرف أنهم مهرة فى العمل الإدارى أو فى قيادة المنظمات . ولقد قام بعض الجهد الممتاز لوصف وتحليل الخصائص السطحية للتنظيمات ، وهو شىء مهم ؛ ولكنه أشبه بالجغرافيا الوصفية التى ينقصها الطبيعيات ، والكيمياء والجيولوجيا ، والبيولوجيا . إنه يلزم أكثر من مجرد الطبوغرافيا والخرائط فى التنظيم لفهم الوظائف الإدارية ، كما أن العلم بأنواع وخصائص القوى الموجودة فى العمل وطرق تفاعلها أمر لازم أيضاً .

وأكثر من هذا ، فإن علماء الإجتماع ، وعلماء النفس ، والاقتصاديين ، والباحثين فى علم السياسة ، والمؤرخين — كما رأيت مؤلفاتهم — قد وصفوا الكثير من الظواهر الناشئة عن هذه القوى وأعطوا بعض التفسير لها . إلا أننى وجدت الاتفاق بينهم قليلا . إذ بدا لى دائماً أن علماء الاجتماع — من أية زاوية تناولوا منها الموضوع — لا يكادون يصلون إلى حافة التنظيم كما خبرته حتى ينسحبوا . ونادراً ما بدا لى أنهم يحسون بعمليات التنسيق واتخاذ القرار التى يقوم عليها جزء كبير من الظواهر التى وصفوها على الأقل . وما هو أكثر أهمية ، أنه كان ينقصهم معرفة الكثير عن التنظيم الرسمى كأحد خصائص الحياة الاجتماعية الأكثر أهمية ، وبوصفه الجانب التركيبى الرئيسى للمجتمع ذاته . فالتقاليد ، والعادات ، والتراكيب السياسية ، والمؤسسات ، والاتجاهات ، والدوافع ، والميول ، والغرائز قد نوقشت بتوسع . ولكن القنطرة التى توصل بين تعميمات الدراسة الاجتماعية من ناحية وتصرف الجماهير التى تتعلق بها هذه التعميمات من جهة أخرى لم تكن موجودة — فيما أعتقد .

وأنا أشتبه فى أن يكون البحث عن المبادىء الكلية للتنظيم قد عوقه التاريخ الطويل للتفكير المتعلق بطبيعة الدولة وطبيعة الكنيسة . إذ أن مركز هذا التفكير يرتبط بأصل وطبيعة السلطة . ويبدو أن نتيجته هى الشرعية legalism التى تمنع تقبل الحقائق الأساسية عن التنظيمات الاجتماعية . فلا واحدة من النظريات فى التنظيم التى تناقض نظريات القانون يمكن أن تكون مقبولة مالم تفسر هى الأخرى هذه النظريات الفقهية القانونية . ونظرية الفقه الخاصة بالدول كمصادر وأسس للتنظيمات الرسمية فى المجتمع — وهى الفقه السائد كنظرية قانونية فى كل المنظمات المساهمة كالبلديات ، والجامعات ، والمؤسسات ودور الأعمال ، والجيوش . . . هذا الفقه لا يتمشى مع نظرية أن كل الدول تقوم على تنظيمات . إلا أن هذا الافتراض الأخير لا يمكن قبوله إلا إذا كان قادراً على تفسير كلا حقيقتى الدول وسيطرتها الظاهرة من بعض النواحى على التنظيمات التى تنشأ عنها هى . وهكذا أجد نفسى بلا مخرج : من ناحية ،

النظريات التى تعرضت لوصف الجوانب الهامة المجتمع المنظم غير مقنعة إذا ووجهت بنظريات الدولة . ومن ناحية أخرى ، هذه الأخيرة تفشل ، حتى حين تنتقل من تطبيقاتها التى لا نهاية لها فى القرارات القضائية ، تفشل فى تفسير أكثر الخبرات أولية بالجهد المنظم .

وقد تغلبنا على الخلط الناشىء عن هذه الاعتبارات فى جزء منه أول الأمر بالاستفادة بقراءة « المبادىء الأساسية للاجتماع القانونى Fundamental Principles of the Sociology of Law لإيرلش Ehrlich » . وفكرة هذا الكتاب أن كل قانون فهو ينشأ عن المفاهيم الرسمية — وبالأخص غير الرسمية — للناس بوصفهم منتظمين فى جماعات ، وأنه بالقدر الذى تصاغ به هذه المفاهيم والتصرفات فى القانون الوضعى الذى تصدره سلطة سن القوانين ، لا يكون « القانون » إلا مجرد الصياغة . وليس مصدره الحكام ، أو المشرعون ، أو الحاكم — مهما كان تكوينها — بل الناس كما تنظمهم الأسر ، والجماعات بمختلف أنواعها. وحتى لو كانت طريقة هذا الكتاب مبالغاً فيها — كما يعتقد فينوجرادوف Vinogradoff أو كان البناء الذى يقيمه على طرفى نقيض مع النظريات القانونية الأخرى — كما يقول بوند Pound فى تقديمه للترجمة الانجليزية لإيرلش ، فإن الحقيقة التى لامراء فيها أن هذا الباحث المشهود له بالكفاءة فى ميدانه يقدم عرضاً متوافقاً إلى حد كبير مع الحقائق كما خبرتها وعرفتها .

ثم إنه بعد مسألة السلطة كسبب للخلط فيما يتعلق بالتنظيم ، يأتى فى المقام الثانى فى نظرى مجرى نمو الفكر الاقتصادى فى القرن والنصف الأخيرين ، والمبالغة فى النواحى الاقتصادية للسلوك الإنسانى التى جعلتها الصيغ المبكرة للنظرية الاقتصادية مقنعة إلى حد كبير . فمع التسليم بفائدة عزل الجانب من السلوك الاجتماعى الذى نسميه « اقتصادياً » ، صرفت النظريات النامية نسبياً التى أقامها بكفاءة آدم اسمث وخلفاؤه الاهتمام بالعمليات الاجتماعية النوعية التى

ليست العوامل الاقتصادية غير جانب واحد منها ، وأكدت فى مبالغة زائدة الاهتمامات الاقتصادية . وقد اقترن هذا باستبعاد للتأمل الكافى للدوافع فى النظرية الاقتصادية المجردة ، وتمخضت عن الفلسفة المادية النفعية ، كما سادت الأفكار البالغة الخطأ عن مكانة العمليات الفعلية فى السلوك الاجتماعى فى تمييزها عن العمليات الانفعالية والفيزيولوجية . وكان معنى هذا — ولا يزال معناه فى تفكير الكثيرين حتى الآن — أن الإنسان « كائن اقتصادى » له بعض الأطراف القليلة غير الاقتصادية .

هذه النظرة — فيما يبدو لى — قد حملت — وربما كان من المتوقع أن تحمل — على إهمال التنظيم المادى النوعى الخاص ، وعلاقة الفرد به كمركز للفاعلية فى المجتمع سواء أكان اقتصادياً أم لم يكن . وأستطيع على الأقل أن أقرر هذه الحقيقة ، وهى أنه مع كونى قد اهتديت مبكراً إلى كيفية السلوك بكفاءة فى المنظمات ، فإننى لم أبتدىء فى فهم المنظمات أو السلوك الإنسانى فيها إلا بعد أن أنزلت متأخراً بكثير النظرية الاقتصادية والميول الاقتصادية منزلة ثانوية — مهما تكن أمراً لا غنى عنه . ولست أعنى بهذا مجرد أن المنظمات غير الاقتصادية — كالسياسية ، والتربوية ، والدينية — لها وجودها أيضاً وأن لها الأهمية الأولى ، بل أعنى بالتحديد فيما يتعلق بمنظمات الأعمال التجارية والصناعية أن الدوافع ، والميول ، أو التصرفات الغير الاقتصادية لها جوهريتها فى السلوك — كالدوافع الاقتصادية — ابتداء من مجلس الإدارة حتى آخر رجل فى المنظمة . والرأى المقابل يكمن دائماً تقريباً ثم يظهر أحياناً كثيرة فى عبارات رجال الأعمال ليس فقط ، بل أصحاب العمل ، والسياسيين ، ورجال الدولة ، والمهنيين ، والمربين ، بل ورجال الكنيسة . وكنتيجة من نتائج هذا ، ينبغى أن تقوم القيادة على أنظمة ذات أساس صحيح ، لا على نظريات قائمة تنكر صحة هذا الأساس . فكثيراً ما نسعى إلى التكامل الاجتماعى — فيما أظن — بطرق يفرضها المنطق الفاسد إلى الحد الذى يأباه الذوق السليم والخبرة الناضجة .

والنتيجة الملموسة لهذه الخبرة وهذه المعتقدات هى ما يقدمه هذا الكتاب ، إذ تمس الحاجة إليها بسبب الخلط وعدم اليقين الذى يحيط الآن بالموضوع ، والمدى الذى به تحكم المنظمات الرسمية بوجه خاص فاعليات الأفراد الموجهة والبناءة فى المجتمع الحاضر . كما تمس الحاجة إلى نتيجة هذه الخبرة فى علاقات مثل هذه المنظمات بالمجتمع بوجه عام ، وفى الدرجات التى بها تهيىء فاعليات المنظمات الرسمية — فى مقابلتها بالمؤسسات والتكوينات المجردة الأخرى للحياة الإجتماعية — تهيىء تركيب الأجهزة الاجتماعية ووظائفها .

وينقسم هذا الكتاب من ناحية الشكل إلى أربعة أقسام ، ولكنه بمعنى ما يتألف من مقالين قصيرين أحدهما عرض لنظرية فى التعاون والتنظيم ، وتكون المنظمات النصف الأول من الكتاب ، والثانى دراسة لوظائف الرؤساء وطرق عملهم الرسمية . والموضوعان — وإن أمكن الاتفاق على تمييزهما لبعض الأغراض — هما فى واقع العمل والخبرة لا يمكن فصلهما . قد يجوز أننى لم آخذ فى الاعتبار بدرجة كافية أن ذلك غير واضح بالنسبة للكثيرين ، وأنه لهذا السبب لم أوضح توضيحاً كافياً الوحدة بين جزئى الكتاب . فالحقيقة أن الخصائص المختلفة تماماً لنصفى هذا الكتاب قد تعطى فكرة باطلة عن إمكان فصل كلا الموضوعين .

ولقد حاولت فى النصف الأول أن أعتصر بكل ما أستطيع من قوة كافة العلم الذى تحصل إلى ذهنى من العلوم المتصلة بظروف السلوك الاجتماعى . وسوف يبدو للقارىء — كما بدا لى — أن هذا المجال كان ينبغى تركه للذين لديهم الخبرة العلمية اللازمة المؤيدة بالمعرفة الكافية وطرق البحث الصحيحة . وأهم تبرير لما قمت به من جهد هو أن هذه المعرفة ينبغى — للغرض الذى نرمى إليه — أن يعبر عنها فى حدود التنظيم ، وأنه فى هذا المجال قد اكتسبت خلال ثلاثين سنة الخبرة الوثيقة المتصلة ، وكثيراً مالا يتحقق لأولئك الذين لديهم المعرفة الكافية والتدريب العلمى المطلوب مثل هذه الخبرة .

والكثير من الصعوبات التى قد يواجهها القارىء فى النصف الأول من

الـكتاب ليست — مع هذا — راجعة كلها إلى الطابع الابتكارى لهذا الجهد . وإنما هى تنبع من تعقد الأجهزة التعاونية فى الواقع . ويذكر بردجمان P.W. Bridgman أن «كلية المواقف التى نواجهها — بما فى ذلك المجتمع بجوانبه الاقتصادية ، والسياسية ، والفنية ، والدينية — هى أكبر تعقيداً بكثير من المواقف التى يقدمها أى بحث علمى محدود كما فى علم الطبيعة أو الـكيمياء[1]» ويبدو لى ضرورياً تماماً أن نكف عن إثارة الأمل فى ألا يكون السلوك الإنسانى فى المجتمع هو أعقد الدراسات التى نجاهد فيها بعقولنا . ومهما يكن الوضوح وبساطة التعبير مرغوباً فيهما ؛ فليس من المرغوب فيـه التقليل من قيمة صعوبات الملاحظة والتظرية أو صعوبات إقامة افتراضات قد تثبت فائدتها . كذلك لا ينبغى أن تضللنا — كما أعتقد أنه يحدث للـكثير منا — السهولة النسبية التى بها يستطيع معظمنا أن يتوافقوا مع عالمنا . فما لدينا من معرفة بما نفعل ، وكيف نفعله ، ولماذا نفعله ، أقل مما لدى ضارب البيزبول — وفى حالته لم توجد بعـد فى العالم كله المعرفة التشريحية ، والفيزيولوجية ، والعصبية ، والسيكولوجية — بل ولا مناهج الرياضيات — اللازمة لتفسير ما يفعله فى ثوان ، دون أن يكون قد سمع قط بهذه الأسماء .

ومهما يكن من أمر ، فإن بعض أولئك الذين يكون اهتمامهم الحالى بالنظرية الأساسية محدوداً ، قد يجدون من الأفضل البدء بالنصف الثانى من الـكتاب عند الفصل العاشر . وهو استعراض بالخطوط العريضة جداً لوظائف وعمليات ، وأهم مشكلات الرؤساء أو القادة فى المنظمات ، وإدارة الأجهزة التعاونية . ويقوم هذا القسم أساساً على الخبرة الشخصية والملاحظة ، وإن لم تكن صياغة مادتها لتستغنى عن النظرية التى وردت فى القسم الأول وعن مساعدة الـكتب الأخرى .

---

(١) P.W. Bridgman : *The Intelligent Individual and Society* (New York, The MacMillan Co., 1938), p. 10.

وأنا على علم ببعض الأخطاء فى هذا العرض للموضوع لم أكن لأستطيع تصحيحها . فبالنظر إلى حقيقة أننى أفترض أن يكون هذا العرض جديداً من بعض نواحيه ، فهو ينقصه الوضوح والتصويرات — خصوصاً وأنه موجه إلى مثل هذه الجماعات الكثيرة ذات الاتجاهات والخبرة المتباينة تبايناً كبيراً . إذ لسوء الحظ تتضمن الأمثلة التصويرية من الخبرة الحديثة تكنولوجيات تحتاج إلى شرح موسع ، وسوف يجعل مثال لوحة التليفون فى الفصل الخامس هذا الأمر واضحاً . وأكثر من هـذا فإن هذا الكتاب ناقص وغير متمم فى نواحى كثيرة . إذ ربما تلزم سنوات كثيرة ورجال كثيرون — فيما أعتقد — لإكمال وإتمام دراسة كهذه .

وإنه ليحزننى أكثر من هذا ، الفشل فى خلق « حاسة » التنظيم — هذا الشعور التذوقى والدرامى الذى يفوق كل إمكانيات الوصف ، والذى يشتق أساساً من الخبرة الوثيقة بالتعود والإهتمام والميل . فمن الواضح أن الكثيرين ينقصهم الميل إلى علم التنظيم لأنهم ساهون عن فنون التنظيم ، غير مدركين لعناصره الهامة . إنه يفوتهم تركيب السمفونية ، وفن تأليفها ، ومهارة عزفها ؛ لأنهم لا يستطيعون سماع نغماتها .

لقد وزعت نسخ من محاضرة سيروس فوج براكيت Cyrus Fogg Brackett Lecture التى ألقيتها فى جامعة برنستون فى ١٠ مارس ١٩٣٦ على جمهور المستمعين بمعهد لاول لتكون أساساً عوناً لهم على تفهم الفصلين الثالث عشر والرابع عشر من هذا الكتاب . وقد أعيد طبعها هنا كملحق لنفس الغرض ، ولأنها بوجه عام تفسر سلوك الرؤساء — خصوصاً عملياتهم العقلية التى لم نتناولها بصورة كافية فى النص الرئيسى .

وأدين بالمساعدة الصابرة القيمة ديناً عظيماً للميجور إدوارد جونستون Major Edward S. Johnston ، بالولايات المتحدة الأمريكية الذى قرأ المخطوطات الأولى وأفادنى بالنقد النافع والكثير من المادة التصويرية . كما أنى

أشكر خصوصاً لورنس هندرسون Lawrence J. Henderson وأبوت وجيمس لورنس Abbott and James Lawrence أستاذ الكيمياء في جامعة هارفرد الذى ضحى بالكثير من الوقت لإمدادى بالنصح الذى لا يقدر فيما يتعلق بالكثير من مسائل المنهج ، والمعونة التى لم يكن غنى عنها ، والتشجيع فيما يتعلق بالمعالجة الوصفية ككل .

ويطيب لى أيضاً أن أسجل تقديرى المعونة التى لم تعرف الكلل لسكرتيرتى الآنسة ليليان وتنى Miss Lillian Whitney التى لم تتعهد بنشاط فقط إخراج الطبقات المختلفة للمخطوط ، بل نظمت بكفاءة أيضاً التفاصيل العديدة الشئون التى جعلت هذه الدراسة أمراً ممكناً .

سوث أورانج — نيوجرسى
١٥ يوليو ١٩٣٨

تشستر بارنارد

المحتويات

القسم الأول

اعتبارات أولية فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية

القسم الثانى

نظرية وتركيب المنظمات الرسمية

القسم الثالث

عناصر المنظمات الرسمية

القسم الأول

إعتبارات اولية
فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية

الفصل الأول

تمهيد

فى كل مادار من تفكير حتى الان حول القلق الذى نمر به اليوم لانجد من الناحية العملية إشارة فيما كتب عن الإصلاح الإجتماعى إلى التنظيم الرسمى Formal organiz. بوصفه العملية الواقعية التى يتم بها العمل ، الإجتماعى إلى حد كبير . بل تكاد هذه العملية المادية أن تتجاهل تمام التجاهل تقريباً ، حتى بوصفها مجرد عامل فى أى ظرف أو موقف إجتماعى . فمثلا ، فى الكتابات المتداولة عن ظروف العمل ، وسياساته ، ومنظماته ... لايكاد يذكر شىء ما من أى من الجماعات التى تناقش الموضوع ، عن ضرورات تنظيم العمل ، أو عن وظائف الرؤساء وتنظيمهم فيما يتعلق بالعمل . ولو أن أحداً فحص كتاب السير جوزيا ستامب Josiah Stamp الجديد : علم التوافق الإجتماعى The Science of Social Adjustment — وهو بحث مثير ينفذ إلى علل إختلال التوازن الإجتماعى — فقل أن يجد المرء سطراً واحداً فيه إشارة إلى وجود التنظيمات الرسمية ؛ رغم صلة المؤلف الوثيقة بها . أو يجد إقتراحاً واحداً يتعلق بدراستها كأحد المجالات الهامة للكشف العلمى الذى يستهدف التوافق الإجتماعى الأقدر على تغيير الظروف والأحوال .

وفى رأيى أن ضعف الانتباه هذا هو أشبه بترك أحد الأعضاء الحيوية فى الجسم دون تشريح ، أو وظائفه دون فيزلوجيا (علم وظائف الأعضاء) إذ الفحص الدقيق لأفعال الكائنات الإنسانية التى نلاحظها فى مجتمعنا : حركاتها ، وكلامها ، الأفكار والإنفعالات التى تظهر من كلامها وأفعالها — يبين أن الكثير منها — بل معظمها — يحدده أو بوجه إرتباطها بالتنظيمات الرسمية

ويصدق ذلك أكثر وضوحاً على تصرفات الأشخاص كمستخدمين وربات بيوت مما عساه يشغل ربع وقتهم . إلا أغلب الأشخاص فى غير ساعات العمل هم أعضاء أو مشتركون فى منظمات أخرى . فإذا حصرنا الأثر ، وجماعات العمل التى يشترك فيها أكثر من شخص ، والشركات المحلية المتعددة ، والمؤسسات الحكومية المستقلة وشبه المستقلة ، وفروع الحكومة ومصالحها ، والإتحادات ، والنوادى ، والجمعيات وتجمعات الأصدقاء ، والمنظمات التربوية ، والجماعات الدينية ... وجدنا أن عدد المنظمات الرسمية فى الولايات المتحدة يصل إلى ملايين كثيرة ، وربما يصل عددها إلى أكثر من مجموع عدد السكان [1] ، إذ أن القليلين من الأفراد هم الذين يحتمل أن ينتموا لأقل من خمس إلى عشر منظمات من هذه ، والكثير هم الذين ينتمون فعلا لخمسين منظمة أو أكثر . فسلوكهم تسيطر عليه أو تعدله أو تجدده هذه العلاقات بطريقة مباشرة . وأكثر من هذا ، فانه توجد فى الفترة القصيرة من اليوم أو الأسبوع مئات كثيرة من التنظيمات الرسمية ذات أمل قصير ـ ساعات قليلة على الأكثر ـ لاتحدد بأسماء وقلما ينظر إليها كتنظيمات .

والذى يهمنا الآن ، أن التنظيمات الرسمية يمكن وصفها أكثر من أن يمكن تعريفها بدقة . وأكثرها أهمية تجمعات الجهود التعاونية التى من الممكن ومن المألوف أن تطلق عليها أسماء محددة ، ولها رؤساء معينون أو قادة معترف بهم ، كما أن ثمة لوجودها مبررات يمكن ذكرها بالتقريب . مثل الحكومات ، والمصالح الحكومية ، والكنائس ، والجامعات ، ووحدات العمل ، والشركات الصناعية وفرق الأوركسترا السمفونية ، وفرق كرة القدم .

فالتنظيم الرسمى هو هذا النوع من التعاون بين الأفراد القائم على الوعى

---

(١) أن إحصاء الإمكانيات ليس إلا تمريناً معقداً فى عمليات الجمع والطرح ولا ينتج غير كميات من التكبيرات الفلكية . وسيأتى مثال بسيط فى الفصل الثامن عن تركيب المنظمات الرسمية ، عند الحديث عن الجماعات الصغيرة جداً فقط .

conscious والتدبير deliberate والغرض purposeful ـ التعاون الموجود فى كل مكان والذى لاغنى عنه أو مفر منه فى هـذه الأيام ؛ بحيث لايقابله عادة غير كلمة « الفردية individualism » وكأن ليس ثمة طريقة تعاون أخرى . وفضلا عن هذا ، فان الكثير مما نعتبره صحيحاً وثابتاً ومتوقعاً إنما يتجلى لنا كثمرة للجهد المنظم تنظيما رسمياً بحيث استقر فى أذهاننا أن الجهد المنظم هو عادة الذى ينجح ، وإن فشل التنظيم أمر غير عادى . وهذا الوهم من بعض جوانبه مفيد فى ذاته ، بما فيه من الحرص الكبير ، وبالنسبة للكثير من شئوننا الهامة ، على الأقل فى الظروف التى نسميها « عادية normal » .

إلا أن الحقيقة هى أن التعاون الناجح فى التنظيمات الرسمية أو من جانبها هو الشيء غير العادى . فما تراه من يوم لآخر هو البقايا الناجحة بين حالات الفشل التى لاتحصى . والمنظمات التى استرعت اهتماماً ثابتاً — وكلها تقريباً فى أحسن الظروف قصيرة العمر — وهى الاستثناء لا القاعدة . قد يقال بحق إن المدنية الحديثة تتميز بطول بقاء تنظيماتها التى هى موجودة وقائمة فى أى وقت معين ، إلا أن ذلك ليس معناه أن المنظمات المعينة فى ذلك الوقت قد استمرت أو سوف تستمر فى الوجود طويلا . كذلك فإن من المعروف أن وجود شعب لا يعنى بالضرورة وجوده للأبد ، بل مجرد التوازن بين ما يقع باستمرار من مواليد ووفيات .

بهذا فإن أغلب التعاون يسقط فى فترة الحمل ، أو يموت فى المهد ، أو يقضى نحبه طفلا . وفى مدنيتنا الغربية لا تستطيع أن تدعى القدم فى البقاء غير منظمة رسمية واحدة هى كنيسة الروم الكاثوليك . أما القليل من الجامعات ، والقليل جداً من الحكومات الوطنية أو الأمم المنظمة بصورة رسمية فهى التى يزيد عمرها على مائتى سنة . توجد بلديات كثيرة أكبر عمراً من هذا ، ولكن القليل من المنظمات المساهمة الأخرى هى التى تعيش أكثر من مائة سنة . فالفشل فى أن تتعاون ، الفشل فى التعاون ، الفشل فى التنظيم ، عدم التنظيم ،

عدم التكامل ، تخريب التنظيم — بل التجديد وإعادة التنظيم — هى الحقائق المميزة للتاريخ الإنسانى .

من الصعب الجدل فى هذا . وتشير تفسيرات هذه الحقيقة عادة إلى جموح الطبيعة الإنسانية، إلى الاعتداء بالذات والأنانية ، إلى غريزة المقاتلة ، إلى التنظيمات الاقتصادية « الفاسدة » ، أو إلى الصراع على العيش وموارده المحدودة . كما تشير تفسيرات أكثر توعية إلى أخطاء التركيب ، إلى « النظم الفاسدة » . أو إلى فساد العمل أو خطأ الفاعلية ، الحاجة إلى التضامن أو الروح العالية ، سوء القيادة أو الإدارة . وقد يكون أى من نواحى الضعف هذه موجوداً ، إلى أن علة عدم الثبات الاستمرار المحدود للمنظمات الرسمية تكمن أساساً فى القوى الخارجية . تلك القوى التى تمثل فى نفس الوقت المادة التى تستخدمها المنظمات والقيد على فاعليتها ونجاحها . فبقاء المنظمة يتوقف على حفظ توازن من نوع معقد فى بيئة لا تكف عن تذبذب موادها وقواها وعناصرها الطبيعية والبيولوجية والاجتماعية ، متطالبة تجديد توافق العمليات الداخلة على المنظمة . وسوف يكون اهتمامنا بطبيعة الظروف الخارجية التى ينبغى أن يتم التوافق بها ، إلا أن مركز اهتمامنا سيكون العملية التى يتحقق بها التوافق .

ووظائف الرؤساء التى يهتم بها الجزء الأخير من هذا الكتاب هى وظائف الرقابة ، وإدارة سير العمل management والإشراف ، وإدارة الإجراءات Administration فى المنظمات الرسمية . وهذه الوظائف لا يزاولها فقط كبار الموظفين فى مثل هذه المنظمات ، بل كل أولئك الذين هم فى مراكز رقابة أيا كانت درجتها . ففى المنظمات الكبرى المعقدة التركيب يقوم مساعدو الرؤساء والمديرين — وإن لم يكونوا مديرين ورؤساء — بمزاولة هذه الوظائف . كذلك فإنه فى الكثير من الحالات تتنزل مسئولية إصدار القرارات والأوامر رسمياً إلى جماعات نظامية كالهيئات التشريعية ، والمجالس ، اللجان ، وحينئذ يمكن القول بأن لهذه الجماعات وظائف رئاسية أو إدارية أو تنفيذية . ومن جهة

أخرى ، فإنه يحدث غير قليل أن يزاول كبار الموظفين فى المنظمات ، وإن كان معترفاً لهم بوظائفهم الرئاسية ويشغلون مراكز هامة — يزاولون وظائف رئاسية قليلة أو غير هامة أو عرضية ، وعلى أقل تقرير ، فبعض عمل الرؤساء جميعاً ليس رئاسياً تنفيذياً executive بالمعنى الذى يهمنا . جدير بالذكر إذن أن الوظائف التى تتعلق بها هذه الدراسة هى الوظائف التى يحددها عموماً النشاط الغالب لمعظم الأفراد الذين يسمون رؤساء ، وأنه لا ينبغى لنا أن نتقيد بالألقاب المصطلح عليها أو بالتعريفات الخاصة لكلمة « رئيس » أو « مدير تنفيذى » .

كذلك فإننا لا نتقيد بالوظائف الإدارية أو الرئاسية فى المنظمات الصناعية أو التجارية . بل على العكس من هذا ، تدخل كل أصناف وأنواع التنظيمات الرسمية فى نطاق الغرض الذى ترمى إليه ملاحظاتنا . وطبيعة هذه المنظمات وعملياتها هى التى تحدد ما هى وظائف الرؤساء وكيف ينبغى القيام بها ومع أننا سنضع نصب أعيننا المنظمات الكبرى والهامة ، فإنه يوجد أيضاً الكثير من المنظمات الرسمية الأخرى ذات الأهمية أو الاستمرار الأقل ينبغى أيضاً النظر إليها بعين الاعتبار .

ومع هذا نقبل أن ندخل فى الوظائف والعمليات ، لا بد أن نخصص وقتاً لتحليل وتعريف المصطلحات التى سنستخدمها . وعلى هذا سنبدأ بفصل عن الاعتبارات الأولية المتعلقة بالأجهزة التعاونية . وسيخصص النصف الأول من هذا الكتاب لتنمية نظرية فى التنظيم الرسمى كمحاولة لتشكيل هيكل عقلى يكون أداة نافعة فى دراسة أو مناقشة مشكلات التنظيمات المادية . وإذا ما تم إنشاء هذا الهيكل الأساسى وتوضيحه ، فسوف يبرز القسم الثانى من الكتاب بتفصيل أوسع عناصر التنظيم الرسمى ، والعلاقة بينها وبين الوظائف الرئاسية ، وأخيراً مكانة الوظائف الرئاسية من الإبقاء على التعاون .

الفصل الثانى

الفرد والتنظيم

لقد وجدت من المستحيل أن أستطرد فى دراسة التنظيمات أو دراسة سلوك الأفراد فيما يتعلق بها من غير أن أواجه ببعض الأسئلة التى يمكن عرضها ببساطة ومنها مثلا : ماهو الفرد؟ وماذا نعنى بالشخص؟ إلى أى حد يكون للناس القدرة على الإختيار أو حرية الإرادة ؟ وقد يغرينا أن نتجنب مثل هذه الأسئلة الصعبة تاركين إياها للفلاسفة والعلماء الذين مازالو يجادلون حولها القرون الطويلة ، إلا أنه سرعان مايبدو أننا لو حاولنا تجنب الإجابة بالتحديد على مثل هذه الأسئلة فلن نستطيع الخلاص منها . فنحن نجيب عنها بطريقة ضمنية فى كل ما نقوله عن السلوك الإنسانى . وما هو أكثر أهمية ، أن كل أنواع الناس ، وخصوصاً القادة والرؤساء يسلكون على أساس من الافتراضات أو الاتجاهات الجوهرية فيما يتعلق بهذه الأسئلة ، وإن كان هؤلاء الناس قلما يشعرون أنهم يفعلون ذلك. فمثلا عندما نأخذ على عاتقنا أن نقنع الآخرين بعمل مانريد أن يعملوه نفترض أنهم قادرون على أن يقرروا ماإذا كانوا سيعملون أم لا . وعندما نهيىء للتعليم أو التدريب نفترض أنه بدونهما لا يستطيع الناس أن يفعلوا أشياء معينة : يعنى أن قوة اختيارهم ستكون أكثر تحديداً . وعندما نضع القواعد واللوائح ، والقوانين .. التى كثيراً ما نتعمد وضعها بكميات كبيرة — نفترض عموماً فيما يتعلق بموضوعاتها أن الذين سوف يخضعون لهذه القواعد واللوائح والقوانين تحكمهم قوى خارجة عن أنفسهم .

ويمكن توضيح دلالة هذه الملاحظات أكثر من هذا بالإشارة إلى الاختلافات المتطرفة فى تصور كلمة « فرد» individual وهى ليست غير كلمة واحدة — لدى مناقشاتنا للتعاون والتنظيم ووظائفهما . فمن ناحية يسترعى الانتباه

بكلمة فرد الشخص الإنسانى الواحد ، المعين ، المفرد ، المميز باسمه ، وعنوانه وتاريخه ، وشهرته (سمعته) . ومن ناحية أخرى — عندما يتحول الانتباه إلى المنظمة ككل ، أو إلى أجزاء بعيدة منها ، أو إلى تكامل الجهود التى يحققها التنسيق ، أو إلى الأفراد منظوراً إليهم داخل الجماعات ... وحينئذ يفقد الفرد صدارته للموقف ، وتعطى الصدارة بالأحرى لشئ آخر ، غير شخصى فى طبيعته . فإذا تساءلنا فى مثل هذه المواقف : ماهو الفرد ؟ ماطبيعته ؟ وما طبيعة اشتراكه فى هذا الموقف ؟ وجدنا اختلافاً وعدم يقين شائعين . والكثير من تصارع المعتقدات ومن الميول الظاهرة التى نلاحظها فى المجال السياسى — كما تعبر عنها ألفاظ : الفردية ، والجماعية ، والمركزية وحرية التجارة والاشتراكية وفكرة الدولة والفاشية والحرية العامة ، وحرية الفرد ، والتجنيد العسكرى ، والنظام... إلى جانب بعض الإضطرابات فى النظام الصناعى . تنشأ فيما أعتقد من العجز عن التوفيق بداهة أو بطرق أخرى بين مدركات المراكز الاجتماعية والشخصية للأفراد فى المواقف العملية .

ومن شأن هذه الاعتبارات أن تؤدى إلى أنه — عند القيام ببحث واسع فى طبيعة المنظمات ووظائفها ، أو عند محاولة بيان عناصر العمليات الإدارية فى المنظمات .. ينبغى اتخاذ خطوة أولى للكشف عن المركز أو المفهوم أو المصادرات خصوصاً فيما يتعلق بالإنسان أو «الفرد» أو «الشخص» . والأمور التى تتصل به . وبدون هذا الاستكشاف المبدئى يكون من المؤكد وجود غموض لا لزوم له ، وسوء فهم لا ريب فيه . وليس يعنى هذا أننى سوف أقوم ببحث فلسفى أو بتحقيق علمى . ولكن معناه أن على أن أقدم هيكلا تركيبياً ، وصفياً أو تخطيطاً يمكن الرجوع إليه فى توافق واتساق خلال هذا الكتاب .

وعلى هذا ، فسوف أناقش باختصار فى هذا الفصل الموضوعات الآتية :

أولا — حالة الأفراد وخصائص الأشخاص بوجه عام . ثانياً — طريقة تناول الأفراد والأشخاص فى هذا الكتاب . ثالثاً — بعض خصائص السلوك

الشخصى خارج الأجهزة المتعاونة . ثم رابعاً — يعنى « الفاعلية » والكفاية فى السلوك الشخصى .

أولا : فيما يتعلق : ١ — بحالة الأفراد و ٢ — خصائص الأشخاص .

(١)

(ا) أولا وقبل كل شىء نقول إن الكائن الإنسانى الفرد هو شىء جسمى متميز ومنفصل . ومن الواضح أن كل أحد يؤمن ، أو يتصرف عادة وكأنه يؤمن ، بهذا الكيان الجسمى الفردى . ومع هذا فإنه لأغراض أخرى أوسع يبدو واضحاً أنه لا شىء — بما فى ذلك الجسم الإنسانى — له وجود مستقل . فمن المستحيل أن نصفه ، أو أن نستخدمه ، أو أن ننقله ، إلا فى حدود بقية العالم أو بعملية عزل أكبر داخله . مثال ذلك ما إذا تغيرت درجة حرارة البيئة ، فلا بد أن تتغير درجة حرارة الشىء أو الجسم (الا فى حدود توافق محدد على أساس بيولوجى) . كما أن ثقل الجسم يخضعه لفعل قوة الجاذبية ، وتركيبه يتوقف على الجاذبية سواء بطريق مباشر أو غير مباشر . وعلى هذا نقرر منذ البدء أن الكائن الإنسانى — منظوراً إليه من الناحية الجسمية — يمكن معاملته إما كشىء فردى أو كمجرد صورة أو مثال لفاعلية العوامل المادية (الجسمية) فى الكون . أما أى الطريقين « أصح » فيتوقف على الغرض الذى ترمى إليه . فالمهندس المعمارى حين يحسب قوة تحمل أساسات أبنية يفكر فى الأشخاص لا ككائنات فردية إنسانية ، بل كدالات (وظائف) لفعل قوة الجاذبية ، بصرف النظر من جانبه عن النواحى الأخرى .

(ب) ومع ذلك فان الجسم المجرد — سواء نظر إليه — لأغراض العملية المحدودة — على أنه جسم مادى أو بوصفه صورة أو دالة للعوامل الطبيعية الجسمية المادية العامة — ليس كائناً إنسانياً . إنه كشىء حى يملك قوة التوافق والقدرة على الإحتفاظ بتوازنه الداخلى ، واستمراره رغم التغيرات التى لا تتوقف

فى داخله ، والتنوعات الشاسعة فى خــارج نفسه . وأكثر من هذا ، فإن لديه القدرة على الاستفادة بالخبرة ، والقدرة على تغيير طابع توافقه كنتيجة لما سبق أن مر به فى تاريخه . ومعنى هذا أن الجسم الإنسانى — إذا نظر إليه فى ذاته — جهاز عضوى organism ، أى شىء ما مركباته مادية وبيولوجية فى نفس الوقت . ومع أن العوامل المادية متميزة عن العوامل البيولوجية ، فانه لا يمكن فصلهما فى الأجهزة العضوية النوعية . وبعبارة أخرى إن الكائنات الحية تعرف بسلوكها وكل سلوك حى هو مزيج من العوامل المادية والبيولوجية . فاذا استبعدنا أحد صنفى العوامل هذين ، لم يعد السلوك النوعى ظاهراً ، وتلحق بالصورة الجسمية أيضاً تغيرات لم تكن لتحدث من قبل . إلا أنه إذا كان الكائن العضوى الواحد مركباً على هذا النحو ، فمعنى هذا أنه ليس فقط يمثل العوامل المادية الكلية ، بل أيضاً يمثل تاريخ سلالة طويل ، بحيث أن الكائن العضوى لا يصبح فرداً إلا إذا أغفلنا كل هذه الحقائق ، أما إذا تذكرناها ، فهو يصبح كتلة واحدة من أشياء لا نستطيع مجرد رؤيتها أو تبينها .

(حـ) والـكائنات الإنسانية لا تقوم بوظائفها إلا فى اتصال بكائنات إنسانية أخرى . وهذا صحيح أولا لازدواج الجنس بينها bisexual ، وهو صحيح أيضاً لأنها فى طفولتها تتطلب التغذية . بل أكــثر من هذا إن مجرد وجود كائنات عضوية بصرف النظر عن الجنس ، والأبوة والطفولة ، يفرض علاقات وتفاعلات فيما بينها ، فهى كأجسام مادية لا نستطيع أن تشغل نفس الحيز من المكان ، وثمة فيما بينها تبادل إشعاع الطاقة ، وهى تعكس الضوء على بعضها البعض . أما من الناحية البيولوجية فهى تتنافس على الطعام — مما هو مطلب مادى وبيولوجى فى نفس الوقت .

وتختلف التفاعلات interactions بين الكائنات الإنسانية عن التفاعلات بين الأشياء المادية المجردة أو بين شىء مادى وكائن عضوى من حيث أن الخبرة والقابلية للتـكيف فى النوع الأول موجودة بالتبادل . ولا ينصب

التكيف المطلوب والمميزة على مجرد الأشياء أو الأفعال (الوظائف) التى تحددها العوامل الكامنة فى كل من الكائنين الإنسانيين على انفراد ، بل أيضاً على تبادلية الاستجابة أو التوافق ذاته . وبعبارة أخرى أن الاستجابة المتبادلة بين اثنين من الكائنات الإنسانية هى سلسلة من الاستجابات لنوايا ومعانى intention and meaning السلوك المتكيف . ونحن نطلق على العوامل المتعلقة بهذا التفاعل اسم «العوامل الاجتماعية» كما نسمى العلاقة من هذا النوع «بالعلاقة الاجتماعية» .

ولأول وقفة تأمل ، نجد أن الشيء المادى الذى له حياة ويتفاعل مع غيره من الكائنات المماثلة يصبح أكثر فأكثر تفرداً ، وانفصالا ، وتميزاً ، تماماً كما نجد النقطة التى يتقاطع عندها وهى تمر بها عدة خطوط تبدو للذهن نقطة أكثر حدة وتحديداً من النقطة التى لا يتقاطع معها أو يمر بها أكثر من خطين اثنين إلا أنه إذا توقفنا لنفكر فى تاريخ عناصرها (مركباتها) المادية ، وفى تسلسل أسلافها الطويل ، وفى القدر الذى تطوى به نتائج أفعال الآخرين ، فهى تصبح أقل فأقل تميزاً ، أقل فأقل تفرداً ، أقل فأقل تجرداً كنقطة : الخطوط المتقاطعة معها أكثر أهمية من المكان الذى تتقاطع عنده . فالفرد إذن هو رمز لعامل واحد أو أكثر ، حسب اتساع نظرتنا إليه التى يحددها غرضنا .

فأحياناً فى العمل اليومى يكون الفرد شيئاً موحداً تماماً ، له تاريخ خاص بكل اعتبار ننظر إليه به . وذلك عادة هو المعنى الذى ننظر به لأنفسنا ، وكذلك ننظر به لأقرب أقاربنا ، فأصدقائنا وزملائنا ، ثم أولئك الذين نلتقى بها أحياناً قليلة ، فأولئك الذين نعرفهم ، ثم الذين نسمع عنهم ، فالذين هم فى جماعات ، والذين نتحدث عنهم الإحصاءات ... الخ . فكلما انطلقنا بعيداً عن خارج أنفسنا ، قل ما تعنيه كلمة «فرد» بالقياس لمعناها وهى تطلق على وعليك ، وأصبحت تعنى أكثر النقطة التى تظهر ناحية من العالم الذى يأسر انتباهنا . حينئذ لا يصبح الفرد هذا الإنسان المعين ، بل مجرد العامل ، أو المواطن أو المرجل المظلوم ،

أو الجندى ، أو الموظف ، والعالم ، أو الطبيب ، أو السياسى ، أو الرجل المقتصد أو الرئيس الإدارى ، أو عضو المنظمة .

ونحن نعنى فى هذا الكتاب بكلمة الفرد الشىء الكلى ، المفرد ، الواحد ، المستقل ، فى حالة عزلة عن الغير ، المنطوى على مواد وقوى لا حصر لها فى الماضى والحاضر هى عوامل مادية وبيولوجية واجتماعية . وسوف لا يعنينا عادة كيف انتهى إلى هذا ولماذا — الا إذا كان ذلك يدخل بطريقة مباشرة فى علاقاته بالمنظمة ، وحين نريد أن نشير إلى مظاهر أو صور أو وظائف الأفراد ، كما يتعين علينا أحياناً كثيرة أن نفعل — فسوف نستخدم كلمات أخرى مثل « المستخدم » ، « العضو » ، «المشارك» ، « المدير » أو غيرها مما تتحدد به إشارتنا .

(٢)

ويملك الفرد خصائص معينة تنطوى عليها كلة « شخص person » . وسوف يكون من الملاءمة بمكان لو أننا استخدمنا عادة الأسم « فرد » للدلالة على « شخص واحد » ؛ واحتفظنا بصيغة الوصف « شخصى personal » لتدل على الاهتمام بما له من خصائص . هذه الخصائص هى : (ا) الفاعليات أو السلوك ، الناشئة عن (ب) العوامل السيكولوجية ، يضاف إليها (حـ) القدرة المحدودة على الاختيار ؛ مما ينتج عنه (د) الغرض أو الغاية .

(ا) فمن أهم خصائص الأفراد الفاعلية activity ، وهذه فى جملتها وما يمكن ملاحظته من مظاهرها تسمى السلوك ، وبدونها لا يكون ثمة شخص فرد .

(ب) وسلوك الأفراد كما سنرى هو نتيجة عوامل سيكولوجية . وعبارة « عوامل سيكولوجية » معناها ناتج ، أو حاصل جمع ، أو باقى طرح العوامل العوامل المادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية التى سبق لها أن حددت تاريخ الفرد

زائد أو ناقص أو فى الحالة الحاضرة فيما يتعلق ببيئته الراهنة .

(جـ) وفى النواحى العملية فى كل مكان تقريباً ، بل أيضاً للكثير من الأغراض العلمية ، نحن نهب الأشخاص القدرة على الاختيار ، والأهلية للتصميم ، وملكة الإرادة الحرة . ومن سلوكنا العادى يتضح أن جميعنا تقريباً نؤمن بقدرة الاختيار كضرورة للسلوك العادى السليم . ومن ثم فان فكرة الإرادة الحرة مندبثة فى نظريات المسئولية الشخصية والمسئولية الخلقية ، والمسئولية القانونية . ويبدو ذلك ضرورياً للابقاء على الإحساس بالتكامل الشخصى . إذ الميزة تهدينا إلى أن ضياع الشعور بالتكامل الشخصى ضياع للقدرة على التكيف ، خصوصاً بالنواحى الاجتماعية من الحياة . فنحن نلاحظ أن الأشخاص الذين ليس لديهم الشعور بالأنا ، والذين ينقصهم احترام الذات ، والذين يظنون أن ما يفعلونه أو يفكرون فيه لا أهمية له ، والذين ليس لديهم مبادأة من أى نوع ، هم مشاكل ، هم حالات سيكولوجية ، مجانين ، لا يعيشون فى هذا العالم ، لا يصلحون للتعاون .

ومع هذا فان قدرة الاختيار هذه محدودة . ويصدق ذلك بالضرورة لو أن ما سبق ذكره كان صحيحاً ، أعنى أن الفرد منطقة نشاط وفاعليات هى آثار مجمعة للعوامل المادية والبيولوجية والاجتماعية . وحرية الإرادة محدودة أيضاً — فيما يبدو — لأن قدرة الاختيار فى الكائنات الإنسانية تشل إذا كان عدد الفرص المتساوية كبيراً . وهذا أيضاً استنتاج من الخبرة . فمثلا ، ينحرف رجل مع التيار وهو نائم فى قارب ، ثم يستيقظ والضباب يحيط به فى عرض البحر ، وله الحرية فى أن يأخذ أى اتجاه ، فهو عاجز على الفور عن اختيار الاتجاه ، فتحدد الإمكانيات ضرورى للاختيار . وتعليل لماذا لا ينبغى أن يعمل هذا الشئ هو الطريق المألوف التقرير الشئ الذى ينبغى عمله . فعمليات اتخاذ القرار كما سنرى[1] هى معظمها طرائق تضييق الاختيار .

(١) فى الفصل الرابع عشر ، عن « نظرية اغتنام الفرص » .

(د) ومحاولة تحديد ظروف الاختيار — بحيث يصبح من الممكن عملياً مزاولة قوة الإرادة ، هى مايعبر عنه بتحديد أو تقرير «الغاية المقصودة purpose ويعبر عنها عادة بالفعل « يحاول » ، « يجاهد أو يسعى إلى » . ونحن فى هذا الكتاب يهمنا إلى حد كبير الغايات فيما يتعلق بالفاعليات المنظمة .

ومن الضرورى أن ننبه القارىء إلى أهمية موضوع خصائص الأشخاص هذا ، لأنها مصادرات أساسية فى هذا الكتاب . فسوف يتضح كلما تقدمنا — فيما أعتقد — أن لا بناء النظرية فى الأجهزة المتعاونة أو المنظمات ، أولا تفسير له دلالته لسلوك المنظمات ، أو الرؤساء ، أو غيرهم ممن تنتظم جهودهم ... يمكن أن تقوم له قائمة على غير أساس من (بعض) إعتبار للقوى السيكولوجية فى السلوك الإنسانى . وقل أن يوجد فصل من فصول هذا الكتاب لا يعطى أمثلة للقوى السيكولوجية التى يتناولها موضوعه .

والحديث صراحة عن مسألة حرية الإرادة — بل المناقشات المستفيضة فيها من غير شك — لاتوجد عادة إلا فى المقالات الفلسفية أو العلمية . ولا بد أن أوضح موقفى لأنه الذى يحدد طريقة كتابتى فيما بعد من نواح كثيرة . من أجل هذا ينبغى أيضاً أن أضيف منذ الآن أن المبالغة فى بعض مايتعلق بالقدرة وبمعنى الاختيار الشخصى هى جذور جوفاء ليس فقط لسوء الفهم ، بل أيضاً للجهد الزائف العقيم . فكثيراً مايستند التصرف — فيما أرى — على افتراض أن الأفراد لديهم قدرة الاختيار ولا وجود لذلك فيما أعتقد . ومن ثم فان فشل الأفراد فى التوافق يعزى خطأ إلى المقاومة المدبرة من جانبهم حيث هم فى الواقع (لايستطيعون) أن يتوافقوا . أما حين يكون الفهم أقرب تمشياً مع فكرة الإرادة الحرة على النحو الذى سبق عرضها به ، فان جانباً من الجهود لتحديد سلوك الأفراد عن طريق التدريب ، وتثبيت اتجاهاتهم النفسية بإقامة الحوافز التشجيعية . وهذا قوام جانب كبير من العملية الإدارية ، ويتم فى الجزء الأكبر منه على أساس الخبرة والبداهة . والفشل فى تعرف هذا الوضع هو من أهم

مصادر الخطأ فى العمل الإدارى ، كما ينشأ عنه عدم التنظيم ، وإجراءات الإصلاح المقيمة ، خصوصاً فى المجال السياسى .

والتحديدات الضيقة التى فى نطاقها يمكن الاختيار هى تلك التى تفرضها مجتمعة العوامل المادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية . هذه نتيجة مستخلصة من الخبرة الشخصية والملاحظة المباشرة لسلوك الآخرين . وسوف نوضحها جيداً فيما بعد . ومن ثم فقد يصح القول فى نفس الوقت أن قدرة الاختيار موجودة دائماً ، وأن الشخص إلى حد كبير أو فى جوهره هو نتيجة العوامل المادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية ، الماضى منها والحاضر . ولا ينفى ذلك أن قدرة الاختيار ذات أهمية بالغة . ومع أن الاختيار قد يتحدد بطريقة ضيقة جداً فى لحظة معينة ، فان تثبيت الاختيارات المتكررة فى اتجاه معين قد تغير نهائياً تغييراً كبيراً العوامل المادية والبيولوجية والاجتماعية للحياة الانسانية . وعندى أن من الواضح أنها قد أحدثت هذا التغيير .

ثانياً : تناول الأفراد والأشخاص هذا الكتاب

وتمشياً مع ماسبق ذكره من قبل ، فان الأفراد سيتناولون بطريقتين فى هذا الكتاب ، كما أنه فى هذا الشأن أيضاً تكون متوافقين مع الصورة العادية للناس كما نراها فى سلوكهم ، فمن الواضح أننا ننظر للرجال غالباً من وجهة النظر الأقرب إلى الكلية universal أى كصور ، ومظاهر ، ووظائف هى أكبر فى المكان والاستمرار مما يستطيع الأفراد أن يكونوا . فمثلا عندما نتكلم عن المديرين ، أو المستخدمين ، أو الناخبين ، أو السياسيين ، أو العملاء ... الخ . نضع فى الذهن بعض الصور الجانبية aspects للأفراد — أى أنواعاً معينة من نشاط الأفراد — لا الفرد بكامله أو ككل . وأحياناً أخرى ننظر للأشخاص كموجودات موضوعية نوعية فى تمييز علاقتهم الوظيفية بالنسبة لنا أو للأجهزة الأخرى الأكبر . فحينئذ نأخذ فى الاعتبار الفرد ككل بقدر مانستطيع . ومن

الناحية العملية ننتقل من وجهة نظر لأخرى من هاتين أو ننظر من خلال مراكز موسطة بينهما غامضة نوعاً ما — حسبما تحدده الظروف والأغراض التي ترمي إليها ؛ وبمهارة عجيبة في بعض الحالات . إلا إننا نكون في حالة خلط ونحن نتحدث عن أي وجهات النظر تنطبق على موضوعنا . في هذا لاعتبار الأخير وحده أحاول الآن أن اختلف عن الطريقة العملية المألوفة .

الأشخاص بوصفهم مشتركين في أجهزة تعاونية نوعية participants in specific cooperative systems ينظر إليهم في هذا الكتاب من النواحي الوظيفية الخالصة لهم — أي كصور ومظاهر للتعاون — جهودهم لاشخصية depersonalized بل من الناحية الأخرى ذات طابع اجتماعي socialized بالقدر الذي هي به جهود تعاونية . وسيأتي تبرير ذلك بوصفه منهجاً للعمل في الفصل السادس . أما خارج أي تنظيم نوعي فإن الشخص ينظر إليه ثانياً على أنه وحدة فردية وبنوع من التفريد التوحيدي unique individualization للعوامل المادية ، والبيولوجية ، والإجتماعية ، أي على أن لديه ، بدرجة محدودة القدرة على الاختيار . وليست هاتان الصورتان متكافئتين في الزمن ، بمعنى أن الفرد لا ينظر إليه كوظيفة حيناً ، وكشخص حيناً آخر ، وإنما هما متكافئتان بمعنى إمكان وجودهما معاً في نفس الوقت . وكلاهما موجود دائماً في الأجهزة المتعاونة .

واختيار إحدى هاتين الصورتين أو الأخرى إنما يحدده مجال البحث . فإذا كنا نتأمل التعاون بوصفه جهازاً وظيفياً لفاعليات شخصية أو أكثر فالصورة الوظيفية أو العملية من الشخص هي التي تبرز . أما إذا كنا نتأمل الشخص باعتباره موضوعاً object للوظائف أو العمليات التعاونية ، فالصورة التفريدية هي التي تكون أكثر ملاءمة .

أما فيما يتعلق بأي جهاز تعاوني نوعي معين في أي وقت معين ، فليس

لمعظم الأفراد فى مجتمع ما علاقة وظيفيـــة بأى معنى مباشر[1] . فالأفراد المرتبطون بأى جهاز تعاونى معين لهم علاقة مزدوجة به : العلاقة الوظيفية أو الداخلية التى قد تـكون أكثر أو أقل كالتيار المتقطع ، والعلاقة الفردية أو الخارجية التى هى كالتيار المتصل لا المتقطع intermittent . فى الصورة الأولى تـكون بعض فاعليات الشخصى مجرد جزء من جهاز فاعليات غير شخصى ، وفى الصورة الثانية يكون الفرد خارج الجهاز التعاونى ، معزولا عنه ، ومعارضاً له . وسوف يتبين كلما تقدمنا أن هذا التبادل المزدوج الصورة للفرد — سواء فى تحليلنا النظرى وفى مجرى الحياة العملية — معترف به ومطلوب .

٣ — ســـلوك الأفـــراد

وسوف يكون من المفيد الآن أن نتقدم ناظرين للأشخاص فى صورتهم الفردية ، ومن حيث هم خارج أجهزة تعاونية . فى هذه الصورة يختار الأفراد ما إذا كانوا سيشتركون فى جهاز تعاونى معين أم لا . وسيتم الاختيار على أساس (١) الأغراض ، والرغبات ، ونزوات الساعة و(٢) المتكافئات الخارجية التى يدركها الفرد ، على أن بوسعه الحصول عليها . والتنظيم ينشأ عن تعديل تصرف الفرد خلال الرقابة على أو التأثير فى أحد هذين النوعين . فالشعور المدبر ، والرقابة المتخصصة عليهما هى جوهر وظائف الرؤساء .

وسوف نطلق على الرغبات ، والنزوات ، والحاجات اسم دوافع motives وهى فى أساسها نتاج قوى فى البيئة المادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية فى الحاضر والماضى . وبعبارة أخرى إن الدوافع تركيبات تقوم عليها العوامل السيكولوجية للأفراد بالمعنى الذى سبقت مناقشته فى هذا الفصل ، يكشف عنها السلوك ، كما تؤيدها الحقائق . فلا شك أن ما نعنيه أحياناً بكلمة «خيال» كونها أحد عوامل

---

(١) أنظر الفصل السابع ، الفقرة الأولى .

الموقف الحاضر . ولا شك أيضاً أن الأشخاص يستطيعون أحياناً أن يكونوا شاعرين بدوافعهم . إلا أن العادة أن مايريده أحد الأشخاص لايمكن أن يكون معلوماً حتى له هو نفسه إلا من خلال مايعمله أو يحاول أن يعمله ، إذا ما أعطى فرصة الاختيار فى التصرف [1] .

والدوافع توصف عادة بالنظر إلى الغاية التى تستهدفها . فاذا كانت حركة الإنسان السعى لأخذ تفاحة ، نقول إن دافع تصرفه الحصول على التفاحة ، وفى هذا تضليل . فالدافع هو بالأدرى إشباع « التوتر » الناشىء عن قوى متعددة وكثيراً ماندرك هذا ونعرفه ، ونقول إن « الدافع هو إشباع الجوع » . وفى هذا غالباً رجم بالغيب ، فقد يكون الدافع اجتماعياً خالصاً — هو إهداء التفاحة ، كما قد يكون تصرفاً اجتماعياً هو شراء شىء آخر بدلها . ففى أغلب الحالات تمثل الغاية المستهدفة دوافع مركبة فى أصلها — اجتماعية وفيزيولوجية. وهو أمر لايمكن تحديده ، ويكون عادة مجهولا للشخص الذى يقوم بالتصرف . ومع هذا فكون الدافع من أصل مركب كثيراً مايتبين من أهمية الظروف والأحوال التى تحيط بالغاية المستهدفة شعورياً . مثال ذلك ما إذا كان طفل يريد تفاحة ، ولكن من الواضح أنه يريد تفاحة من على شجرة الحديقة — لا تفاحة فى المنزل أو الثلاجة . فمن الخبرة المألوفة أن تكون الأشياء النوعية المستهدفة إنما تستهدف غالباً فى ظروف معينة أو بطرق معينة . وقد لا نكون شاعرين بهذا حتى تقدم الأشياء أو يمكن الحصول عليها فى ظروف أخرى أو بطرق أخرى لا نقبلها .

---

(١) أنا لا أعنى بهذا بالضرورة أنه فى أى موقف نوعى يمكن عادة تحديد دوافع الناس بما يفعلونه أو يقولونه فى هذا الوقت. فانه على العكس توجد مواقف ينبغى فيها أن نستنتج فقط دوافع الناس عن طريق (أولا) : مايقولونه أو يفعلونه فى هذا الموقف ، (ثانياً) : ماقالوه وفعلوه فى الماضى فى مواقف مشابهة وغير مشابهة (ثالثاً) : مايقولون ويفعلون بعد الموقف . (المؤلف)

والفاعليات التي تثيرها الرغبات ، والنزوات impulses ، والحاجات — التي هي الدوافع — تنتهي أحياناً ببلوغ الهدف المنشود وإشباع التوتر . وأحياناً لاتكون نتيجتها كذلك . إلا أن لها دائماً نتائج أخرى لم تكن مقصودة أو مستهدفه . وتعتبر هذه النتائج غير المقصودة عادة أموراً عرضية ، لا أثر لها وتافهة . مثال ذلك أن الشخص الذي يجرى وراء حيوان ليأكله يستنفد طاقة حرارية في الجو ، ويسحق كمية صغيرة من الحصى ، ويمزق أجزاء صغيرة من الجلد . فيزيد بعض الشيء من حاجته للطعام في محاولة ضمانه الحصول عليه . أما في مرات أخرى فان النتائج التي ليست مقصودة لا تعتبر تافهة ، مثال ذلك أن يحرك الرجل الذي يجرى وراء حيوان الصيد أحد الأحجار فيندفع وراء هذا جبل من الصخور يقضي على أسرة الرجل ، أو مسكنه ، أو مدخرات طعامه المختزنة .

رابعاً — الفاعلية والكفاية في السلوك الإنساني

والقضية التي جاءت بها الفقرة السابقة إحدى الحقائق التي هي من الموضوع بحيث يتم إغفالها . تلك الحقائق هي من أولى الحقائق أهمية في هذه الدراسة . وهي من تؤدي لأنواع من التمييز من كلمتي « فعال effective » و « كفء efficient » سواء فيما يتعلق بالتصرف الشخصي وتصرف المنظمة . وسوف نتأمل هذه المرة دلالتهما فقط فيما يتعلق بالتصرف الشخصي .

عندما يتم بلوغ الهدف النوعي المرغوب فيه نقول إن التصرف فعال أو منتج لإثارة effective . أما عندما تكون النتائج غير المقصودة للتصرف أكبر أهمية من بلوغ الهدف المنشور وتكون غير مرضية ، فسنقول عن التصرف المؤدي لذلك إنه غير كفء inefficient . أما إذا كانت النتائج غير المقصودة تافهة ولا أهمية لها ، فالتصرف يكون « كفئاً » وأكثر من هذا فانه يحدث أحياناً أن لا يتحقق الوصول إلى الهدف المنشود ، ولكن النتائج غير المقصودة

تشبع الرغبات والدوافع لا « علة » التصرف . وحينئذ فسوف نعتبر مثل هذا التصرف وكأنه كفء ولكن غير فعال . وبالرجوع إلى السوابق لا يبرر التصرف فى هذه الحالة بالنتائج المنشودة بل بالنتائج غير المقصودة . وهذه الملاحظات مسألة خبرة شخصية شائعة .

وبناء على هذا فاننا نقول عن تصرف ما إنه فعال إذا كان يحقق هدفه الموضوعى النوعى . كما نقول أيضاً أنه كفء إذا كان يشبع دوافع هذا الهدف — سواء أكان فعالا أم لم يكن ؛ والعملية لاتخلق حالات عدم الإشباع التى تقابلها وتعوض عنها . ونقول عن التصرف أنه غير كفء إذا كانت الدوافع لاتشبع أو كانت حالات عدم الإشباع المقابلة لا وجود لها — حتى ولو كان التصرف فعالا . وكثيراً مايحدث هذا . فنحن غير أننا لا نريد ما كنا نظن أننا نريده .

والغايات النوعية التى يسعى لها الناس نوعان : جسمية. واجتماعية فالغايات الجسمية هى الأشياء المادية والظروف الطبيعية [1]: كالدفء ، والضوء ، والظل ... الخ. وهى توجد فى البيئة الطبيعية الخالصة . كما أنها توجد غالباً أيضاً فى إرتباط بيئة اجتماعية . أما الغايات الاجتماعية فهى الاحتكاك ، والعلاقة الداخلية والاتصال بالناس الآخرين . مثل هذه الغايات يجب البحث عنها عادة فى بيئة اجتماعية عامة ودائماً فى بيئة طبيعية نوعية . وإذن فمهما تكن الغايات النوعية فانها تخدم إشباع الدوافع المعقدة للأشخاص . والعادة أن يتضمن الهدف النوعى من النوع الطبيعى نتائج اجتماعية غير مقصودة . ولكن بصفة دائمة يتضمن الهدف الاجتماعى نتائج طبيعية غير مقصودة .

والتصرفات التى عن طريقها يسعى إلى الغايات هى دائماً طبيعية (أو

---

(١) بما فى ذلك الأشياء الحية . فنحن فى هذا الكتاب عادة لانفرق بين العوامل البيولوجية والطبيعية إلا فيما يتعلق بالكائن الإنسانى .

فيزيولوجية) ؛ وقد تـكون كذلك إجتماعية . وفى كلتا الحالتين تتضمن نتائج غير مقصودة قد تحدث إشباعاً أو عدم إشباع . والعمليات الاجتماعية هى تلك العمليات التى فيها يكون التصرف جزءاً من جهاز أو نظام أفعال أو تصرفات إثنين أو أكثر من الناس . وأكثر صورة شيوعاً التواصل اللفظى verbal communication

وطبقاً لما سبق يمكننا القول بأن دوافع الناس الذين يدخلون فى عملية تعاون هى دائماً تقريباً دوافع مركبة فيزيولوجياً واجتماعياً — بمعنى أنها على الأقل مشروطة بعوامل اجتماعية وفيزيولوجية . قد يكون العامل الأغلب فيها الفيزيولوجى وقد يكون الاجتماعى ؛ إلا أن اعتبار عدم غلبة هذا أو ذاك فى التأثير قد لايكون هو الاعتبار السليم .

* * *

لقد حاولت فى هذا الفصل أن أبين الوضع الذى يكون أساساً للخطة العقلية التى يسير عليها هذا الـكتاب كوسيلة لتقديم نظرية تنظيم ووصف له دلالته فى العمليات الإدارية . فمن ناحية ، تلك الفلسفات التى تفسر سلوك الإنسان بوصفه ممثلا لقوى كلية ، والتى تنظر للفرد على أنه مجرد قابل أو مستجيب responsive ، والتى تنكر حرية الاختيار أو الإرادة ، والتى تجعل من التنظيم والاشتراكية الوضع الأساسى ... تلك الفلسفات قد تبين أنها تقوم على حقائق ملحوظة على نطاق واسع وتحكم سلوك الناس وأفكارهم فى المواقف الاجتماعية. ومن ناحية أخرى ، تلك الفلسفات التى تهب حرية الاختيار وحرية الإرادة ، والتى تجعل من الفرد كياناً مستقلا ، والتى تنزل بالبيئة الطبيعية والاجتماعية إلى المستوى الثانوى أو الإضافى ... تلك الفلسفات هى أيضاً تتوافق مع حقائق أخرى فى سلوك الإنسان وتفـكيره . وأنا لاأقوم بأى توفيق بين التعارض فى هذه الفلسفات أو أية نظريات علمية قد تقوم عليها . والآن على الأقل ، فان تنمية نظرية ملائمة ومفيدة فى الأجهزة التعاونية وفى التنظيم ، والفهم العميق

للعمليات الإدارية ؛ كلاهما يتطلب تقبل كلا الاتجاهين كصور تفسيرية للظواهر الاجتماعية . والذى يلزمنا إذن فيما نحن بسبيله هو أن نبين تحت أى الظروف وفى أى الارتباطات ، أو لأى الأغراض يمكن إتخاذ أحد الإتجاهين للاستفادة به ، وأن نبين كيف يمكن إعتبارهما فى نفس الوقت قابلين للتطبيق • فالتعاون والتنظيم كما نلاحظهما وخبرناهما مركبات محسوسة الحقائق متعارضة ، وأفكار وانفعالات الكائنات الإنسانية المتعارضة • ووظيفة الرؤساء بالضبط هى تيسير هذا التركب للتصرف المحسوس من قوى متعارضة ، والتوفيق بين صراعات القوى ، والغرائز ، والمصالح ، والظروف ، والأوضاع ، والمثاليات •

الفصل الثالث

الحدود الفيزيقية والبيولوجية للأجهزة التعاونية

إن أعم ما تنطوى عليه فلسفة الفردية ؛ فلسفة الاختيار والإرادة الحرة ؛ هو ما تعبر عنه كلمة « هدف أو قصد purpose » أما أعم تعبير عن الفلسفة المقابلة . فلسفة الحتمية ، والسلوكية ، والاشتراكية فهو « الحدود limitations » دعوة وجود — أو الاعتقاد فى وجود — أهداف للأفراد والخبرة بالقيود ينشأ التعاون لتحقيق الأغراض وتخطى الحدود . والعمليات الحسية اللازمة لهذا تسمى فى الصناعة « التكنولوجيا » ، وفى المهن والوظائف « الطرق والمناهج techniques » ، وفى المنظمات « وسائل العمل practices » أو « النظم institutions » ، وفى الهيئات الدينية « الطقوس rituals » ، وفى السلوك الخاص « السلوك المتكيف » و « حسن التصرف savoir faire » وحسن اختيار الوسيلة المؤدية إلى الغاية .

وكل واحد منا يفهم بعض هذه العمليات ، وله اهتمام ببعض قليل منها . إلا أنه لا واحد منا يفهم أن يهتم بالكثير منها . إذ ينقضى عمر مهنى بأكمله فى التمكن من الطرق الخاصة القليلة ، وكثيراً ما تكون هذه من بعض جوانبها مسألة معاناة شاقة . ومع هذا فإن الدلالة العامة لهذه العمليات — خصوصاً فيما يتعلق بسلوك الفرد والمنظمة — يبدو أنها لم تتضح . ومن الضرورى الآن أن ترد هذه العمليات إلى اعتبارات أساسية قليلة لا غنى عنها لفهم أسباب التعاون ، وعدم ثبات التنظيم ، ووظيفة اتخاذ القرارات فى العمل الإدارى . وسوف نفعل ذلك هنا لغرض المساعدة فى قراءة الكتاب كله ، من غير أن يتعارض ذلك مع كون هذا العمل معناه أساساً ألا يذكر إلا ما هو واضح من ناحية ، وألا يلزمنا أن نتحول إلى معلمين أو مؤدبين من ناحية أخرى .

والأسئلة التى نوجهها لأنفسنا مستقيمة ، وبسيطة ، ومباشرة ، ومن السهل سؤالها — وأن يكن من الصعب الإجابة عليها . وهى : ١ — لماذا أو متى يكون التعاون فعالا ؟ ٢ — ما هى موضوعات العمليات التعاونية ؟ ٣ — ما هى حدود التعاون ؟ ٤ — ما هى أسباب عدم الثبات فى الأجهزة التعاونية ؟ ٥ — ما الأثر الذى للتعاون على الغايات المنشودة ؟

والإجابات على هذه الأسئلة فى هذا الفصل تقوم — لغرض التبسيط — على افتراض أن العوامل البيولوجية والفيزيقية وحدها هى الموجودة — تاركين النظر إلى العوامل الاجتماعية فيما بعد . ويقتضى هذا معاملة الكائنات الإنسانية وكأنها آلات متحركة بذاتها automatons نتصرف نحن فيها . فنحن الذين نحدد لها أهدافها ، ونسلبها أية مشاعر بالرضى أو الإشباع .

(١)

وإذا صرفنا النظر عن الإشباعات الشخصية ، وحددنا للأفراد الأغراض التى تمثل الحاجات البيولوجية بصفة أساسية ، لم يبق مبرر لوجود مقاومتها إلا فيما عدا ما يستطيع التعاون تحقيقه مما لا يستطيع الفرد أن يفعله . وحينئذ فإن التعاون يثبت وجوده كوسيلة للتغلب على الحدود التى تقيد ما يستطيع الفرد أن يفعله ؛ وينبغى إذن أن ننظر أولا فيما هى عموماً هذه التحديدات .

وعلى الفور نسجل أن القيود التى تحد من تحقيق الأهداف هى الأثر المشترك لنوعين من العوامل : (١) الملكات أو القدرات البيولوجية للأفراد ، و (٢) العوامل الفيزيقية للبيئة . وعلينا أن نلاحظ بعناية توكيد كلمة « مشترك joint » فالقيد التحديدى أو الحد التقييدى limitation هو دالة « وظيفة » الموقف « الكلى » منظوراً إليـــه من ناحية الهدف أو الفرض : إذ بدون الفرض المعين لا يكون ثمة دلالة لـكلمة « حد » فى هـذا السياق ، كما أن الحد التقييدى الذى يقال إنه ينطبق على أحد العوامل لا يمكن أن

يوصف إلا فى حدود العوامل الأخرى . ولنأخذ على سبيل المثال حالة حجر هو أكبر من أن يستطيع فرد واحد إزاحته . إنه يمكن التعبير عن هـذا بقولنا « إنه حجر أكبر من طاقة رجل واحد » أو بقولنا « إن الرجل أقل من أن يدفع الحجر » ، فى التعبير الأول تبين أن الحد أو القيد يكمن فى البيئة الفيزيقية للفرد ، وفى الثانى تبين أن القيد يكمن فى القوى البيولوجية للانسان ، وأن يكن من الواضح أن التقييد موجود فى الموقف الكلى . ومع هذا فإن من غير الممكن التعبير بطريقة ملائمة إلا بأن القيد راجع لأحد العاملين فى علاقته بالآخر . والتعبيرات من النوع المقابل صحيحة أيضاً . ولـكن الاختيار سوف ينصب عموماً — فى المواقف الحسية — على أحد العاملين (الموصوف بأنه قيد أو تحديد) الذى يبدو لعقولنا أنه قابل للتغيير ؛ إن يكن من الواضح أن التغيير فى أى عامل بصفة عامة قد يكفى بالنسبة له تغيير الموقف الكلى بحيث يختفى القيـد أو التحديد .

والآن يتضح أن ما يدركه الفرد على حدة بوصفه تقييدات يكمن عموماً فى البيئة الفيزيقية ، ما دام أن قدراته هو ليست قابلة للتغيير إلى حد كبير ، وأنه إذن الذى سيتصرف فى البيئة إذا كانت تقيد بلاغه الهدف المقصود . وقد رُكبت القوى البيولوجية بحيث تسعى للتغلب عن طريق تغيير العامل الفيزيقى فى الموقف . وأسباب كونها تكمن فيما يبدو فى البيئة هى أن القيود لا تدرك إلا فى الحالات التى يظن أن من (الممكن) فيها أن تتحقق الهدف ، وأنه فى تلك الحالات التى قد يكون تغيير القوى البيولوجية فيها فمالا يكون نصيب الإمكانيات فيها بداهة الرفض . فالتغلب على أحد التقييدات هو وسيلة لغاية ، وعندما لا يمكن التغلب على القيـد فلا بد من التنازل عن الهدف أو الغاية .

إذا قارنا الإنسان بالـكثير من الحيوانات ، وجدنا أن قوته على تحقيق الأهداف عن طريق تغيير العوامل الفيزيقية للبيئة قوة عظيمة ، وان لم تكن

أعظم من قوة بعض الحيوانات . ومع هـذا فإن تكيف الانسان فى معظمه قوامه تقييد الأهداف الـكبيرة للأهداف التفصيلية والأولية ، والاختيار بين ما هو أيسر تحقيقاً من المتكافئات . فإذا نظرنا إلى العوامل الفيزيقية للبيئة على أنها عموماً ثابتة ، فقد يعتبر هذا حينئذ راجعاً للخصائص البيولوجية للأفراد . إن ما لديهم من قوى فهو مقيد ومحدود .

ومن الحقائق الواضحة للملاحظة العامة أن القوى البيولوجية لفردين أو أكثر يعملان معاً تفوق من بعض النواحى وفى بعض الظروف قوى الأفراد . وبالقدر الذى يصل إليه هـذا الاعتقاد من الصحة يمكن على الفرد أن ينتقل بذلك عامل التقييد من المجال الفيزيقى إلى المجال البيولوجى . فالشىء لا يمكن أن يعمل إما بسبب القيود الفيزيقية أو القيود البيولوجية . وما هو غير ممكن بدون مساعدة قد يكون ممكناً بمساعدة . ومن هنا إذن ينظر للقوى البيولوجية وكأنها العامل التقييدى ويعتقد أنه بالتعاون يمكن التغلب على هـذه القيود ، وحينئذ يصبح العامل التقييدى هو التعاون ذاته . إذا اتضح أن من غير الممكن أن نضمن التعاون (الأمر الذى يحدث فى مناسبات لا حصر لها فى الخبرة الشخصية للمرء) فان الظرف الفيزيقى يرتد حينئذ إلى وضعه الأصلى وكأنه العامل التقييدى ، وإذا لم يمكن التغلب عليه فإن الهدف يتخلى عنه .

وهكذا فان فيما قد نسميه المرحلة الأولى تواجه الأهداف — منظوراً إليها على أنها فى حدود إمكانية التحقيق (نتيجة الاستبصار ، أو البداهة ، أو الخبرة) تواجه التقييدات الفيزيقية . والتحقق يكون إذن ممكناً بطريقين يتضمنان سلسلة بسيطة من التقييدات المتتابعة على النحو الآتى :

سلسلة أولى	سلسلة ثانية
حين لا يكون هناك إدراك لوجود التعاون :	عندما يوجد إدراك بأن التعاون أمر ممكن :
(ا) تمييز التقييد الفيزيقى الذى ينبغى التغلب عليه بالمجهود الشخصى .	(ا) تمييز التقييد الفيزيقى .
	(ب) تمييز متكافىء للحدود البيولوجية .
	(ج) إدراك محدود اللعاون .
	(د) القيد الفيزيقى الذى ينبغى التغلب عليه بالجهد التعاونى .

وقد يكون من الخير أن نكرر فى هذا الفصل نحن نخرج من اعتبارنا العوامل الاجتماعية ، وبالتالى أى هدف هو اجتماعى بطبيعته (فيما عدا التعاون الذى ننظر إليه مؤقتاً على أنه نوعاً من ترابط آلى) . ومن ثم ، فإن الأهداف سوف تتوقف على إمكانية الوصول إلى الوسائل . والتعاون كوسيلة سوف ننظر إليه على أساس الخبرة ، إلا أن الميزة تكشف عن أنه بينما التعاون كثيراً ما ينجح ، فإنه أيضاً ربما أكثر من هذا قد يفشل .

وما دام التعاون — فى حالته الأولية — يكون فعالا عندما يتغلب أو يحتال على القيود البيولوجية للأفراد ، فالخطوة الأولى فى الإجابة على تساؤلنا لماذا أو متى يكون التعاون فعالا تتطلب تأمل قوى الأفراد والظروف التى فيها يكون الارتباط التعاونى بينهم فعالا . وقد يكون من الملائم أن نتناول المسألة من الجانب السلبى ، بمعنى أن نحاول الإجابة على السؤال ، لماذا أو متى يكون التعاون غير فعال ؟ » إذ يمكن تلخيص أسباب عدم فاعلية التعاون فيما يلى :

١ — أن أقصى درجة ممكنة لفاعلية انضمام أية قوى إنسانية هى فى أحسن الظروف ضئيلة .

٢ — أن الفرد يعمل ككل ، مستخدماً كل ملكاته أو قدراته فى حالة انضام . والظروف الملائمة للانضام فى إحدى القوى هى غير ملائمة فيما يتعلق بالقوى الأخرى وبالتالى فإن الضم ينطوى دائماً على عيوب قد تعادل المزايا ، إن وجدت مزايا .

٣ — ومقتضى النقطتين الأولى والثانية — كما تشهد بذلك الخبرة والملاحظة فى يسر وسهولة — أنه فى كل الحالات ما عدا أكثرها ملاءمة ، تتوقف الفاعلية — ما أمكن — على الضم المنظم للجهود الشخصية . والتنظيم المطلوب هو مسألة كشف أو ابتكار[1] . إذ تدل الميزة العادية وتاريخ العلم ، والاختراع ، والكشوفات ، على أن الاختراعات والكشوفات قل أن يمكن توقعها إلا فى مجتمع نشيط فعال . وعموماً فإن هذا التنظيم أو الترتيب ordering هو مسألة تصميم لهيكل التخصصات فى الجهود والوظائف . وسوف يلى الحديث عنه فى الفصل العاشر عن « أسس وأنواع التخصص » .

وإليك الآن ما هو مطلوب لتأييد وتصوير النقطتين الأوليين :

إن القيود البيولوجية للكائنات الإنسانية فيما يتعلق بتكيفها بالبيئة الطبيعية يمكن تجميعها فى الأصناف الثلاثة الآتية : (ا) الأصناف التى تتصل بتطبيق الطاقة الإنسانية على البيئة فى أعمال الدفع ، والجذب ، والرفع ، والإنزال ، والإمساك باليد ، ومقاومة الأشياء والقوى . (ب) الأصناف التى تتصل بالإدراك الحسى perception . (ج) وأخيراً تلك التى تتصل بتفهم — أو الاستجابة إلى — البيئة ؛ ويتوقف التصرف الفعال باستمرار على تكييف الأهداف أو اتخاذ القرارات التى (يمكن) أن تأتى كنتيجة .

إذا ترجمنا هذه القيود فى عبارات « الملكات » أو « القدرات » عند

---

(١) لقد صرفت النظر عن التعلم — الذى قوامه التعليم والتقليد — لأنها تنطوى على عوامل اجتماعية ، وعلى مواقف أكثر تعقيداً من تلك التى تعنينا هنا الآن . (المؤلف)

لأفراد فإننا نستطيع إثارة الانتباه للقائمة الآتية : القوة الميكانيكية ، التكيف الآلى ، القدرة الحسية ، القدرة الإدراكية ، الذاكرة ، التخيل ، القدرة على الاختيار . ويضيق البحث حينئذ بحيث ينحصر فى السؤال : « فى أى الظروف ولماذا ، يكون الجهد التعاونى فعالا فى التغلب على قيود الفرد فيما يتعلق بهذه الملكات ؟ » .

(١) ولنأخذ أولا تلك الحالة المشتركة — حالة إعمال الطاقة بطريقة ميكانيكية . فالتعاون الفعال فى هذا الصدد معناه أن تتجاوز قدرة الجماعة قدرة الفرد[1] . وثمة نماذج عديدة مختلفة تماماً من الحالات . وأكثر الحالات عدداً هى تلك التى يكون التعاون فيها فعالا بفضـــل عامل القوة أو السلطة power factor ، وأبسطها هى تلك الحالات التى يلزمنا فيها تركيز للقوة أعلى مما لدى الفرد ضد موضوع أو شىء واحد ؛ مثال ذلك تحريك حجر أكبر بكثير من أن يستطيع شخص واحد تحريكه ، أما الحالات الأكثر تعقيداً فهى تلك التى ينبغى فيها أن يؤدى العمل من جهات مختلفة فى نفس الوقت . إذ تتوقف قيمة العمل على كونه يتم بسرعة ، لأن القوى فى البيئة تميل إلى أن تفكك ما تم إنجازه حتى أثناء سير العمل ذاته ، ومن ثم فإن سرعة العمل speed of work ينبغى أن تكون أكثر من مجرد كافية حتى تعادل هذه القوى المقابلة .

كذلك فإن هناك حالات يكون فيها جهد الأفراد كافياً ، ولكن

---

(١) مما هو جدير بالذكر أن المقارنة ليست بين فاعلية الجماعة ومجموع فاعليات الأفراد حال عملهم منفردين . فحين تكون المسألة مسألة إنجازات الجماعة فى مقارنتها بمجموع الإنجازات الفردية لنفس الأشخاص يكون ما هو مطلوب تحديده الكفاية efficiency لا الفاعلية effectiveness . أما حين يكون المقصود هو مجرد التغلب على القيود ، فان الشىء الذى يحققه التعاون بطريقة فعالة لا يمكن أن يؤديه الفرد وحده قط ، إذ يدخل فى الموضوع المعنى « الاقتصادى » الذى سنناقشه فى الفصل السادس عشر عن « العملية الإدارية » وكذلك فى الفصل الخامس . (المؤلف)

صمود endurance هذا الجهد ليس كذلك ، والعمل متى بدأ فلا بد له أن يكتمل ويتم ؛ مثال ذلك ما إذا قطع القش ولا بد أن يكوم قبل الليل بسبب المطر المنهمر ، أو حالة ضرورة تحرك المدفعية أو الإمدادات فى حدود الزمن المحدد .

فالحالات التى يكون عاملا القوة والسرعة فيها هما الغالبين من الواضح أنها الحالات التى يكون مبدأ التمارز فيها هو مبدأ تزامن الجهد simultaneity of effort . ومع هذا فإنه توجد حالات أخرى من الممكن أن يوصف فيها العمل بأنه متعاصر أو متزامن ، وفيها تكون القوة اللازمة صغيرة — ربما أصغر من قوة الفرد الواحد — ولا يدخل فيها عامل السرعة . فى هذه الحالات يكون التفوق للتكيف الميكانيكى ، الناشىء عن القيود الميكانيكية للكائن الإنسانى ؛ مثال ذلك أن يكون ارتفاع قامته أو طول ذراعه أو عدد أصابعه . . تقف عند حد معين ، مهما كانت قوته كافية .

وعلى هذا فإن التعاون معاً وفى نفس الوقت قد يكون فعالا حيث يكون عامل القوة ، وعامل الصمود ، وسرعة الأداء أو التكيف الميكانيكى فى الجماعة أرقى مما يقابلها من عوامل عند الفرد . ومهما يكن من أمر فإن (الاستمرار) continuity أكثر من التزامن فى الجهد هو المطلوب فى حالات كثيرة . فقد لا يقوى أحد الرجال وحده على تحريك كتلة كروية إلى أعلى سهل منحدر أو جانب إحدى التلال لأنه غير قادر على بذل الطاقة اللازمة بصفة مستمرة — من غير راحة أو من غير تقييد موضعه — وكلاهما غير ممكن من الناحية العملية لأن الكتلة سوف تنحدر إلى أسفل فى فترة الراحة أو تغيير الموضع ، وفى مثل هذه الحالة يلزم رجلان أو أكثر .

وحتى فى الحالات « المجردة » التى لا اعتبار فيها للكفاية ، ينبغى أن يكون من الواضح أنها تتطلب الذكاء لجعل هذا التعاون ناجحاً ، إذ أن الصراع بين المبادىء يكون موجوداً باستمرار . وعلى هذا فان جلب الرجال الكافين

معاً للحصول على القوة الكافية كثيراً مايستحدث صعوبات فى التكيف الميكانيكى — فالرجال الكافى عددهم لايجدون مجالا أو متسعاً كافياً للعمل ، ويستلزمون إختيار الأقوياء منهم فى مقابل الضعفاء . كما أن تزامن العمليات تثير على الفور مسألة اعتمادية البعض على البعض الآخر ومشكلة الرقابة . إلا أن الحالات « المجردة » ربما تكون فى واقع العمل غير كثيرة . فأداء العمل هو من ناحية التنفيذ أمر معقد . القوة فيه هى المطلوبة فى إحدى المرات ، والسرعة فى مرة أخرى ، والتكيف الميكانيكى مرة ثالثة ، وإستمرار الجهد مرة رابعة ، وهكذا . وبصرف النظر كلية عن مسألة الاقتصاد ، فانه ليس من الممكن بسهولة عادة أن نضمن بناء الجماعة المتعاونة فى حالة توافق تام بعمل معين ، حتى إنه من الناحية العملية تكون الجماعة العاملة كبيرة التوافق بالنسبة لجزء ما من العمل ، وقليلة التوافق فى جزء آخر منه ، غير متوافقة قط فى الجزء التالى ، وسيئة التوافق عموماً فى الذى بعده ، وهكذا . ومن ثم فان العملية ذاتها التى تنتج عنها الفاعلية فى ناحية ما هى عادة أيضاً علة عدم الفاعلية فى ناحية أخرى .

(ب) والتعاون فى استخدام الطاقة الجسمية ليس ممكناً من جانب الأفراد — بطبيعة الحال — دون تعاون أعضاء الحس وفى عملية الإدراك الحسى . فليس فقط أن كل مظاهر التعاون الأخرى تتوقف فعلا على هذا ، بل إنه فى عدد شاسع من الحالات يهيىء ذلك إمكانيات لها أثرها الكبير فى بسط قوى الجماعة لتفوق قوى الأفراد . وترتبط هذه الإمكانيات بأنواع مختلفة عديدة من التعاون ، فى بعضها يكون الأهم هو الإدراك المتزامن أو المتواقت ، وفى البعض الآخر يكون الإدراك المتقدم أو المطرد .

ولعله يكون من الأفضل — لغرض الاختصار وبالقدر الذى يكفى لتصوير الاعتبارات الأساسية — أن نقصر مناقشتنا على الإدراك الحسى البصرى . وعوامل التعاون تختلف هنا اختلافاً تاماً عن العوامل التى سبق لنا مناقشتها . فأمثلة الحالات التعاونية المتزامنة أو المتواقتة contemporaneous

هى على نوعين رئيسيين : فى النوع الأول منهما تكون الأشياء أو الأحداث التى ينبغى ملاحظتها هى (فى داخل) المناطق التى تحدها خطوط مرسومة بين مراكز الملاحظين . والشىء الملاحظ موضوع فى الوسط قليلا أو كثيراً بحيث تسمح فروق المراكز للأفراد كجماعة أن يتبينوا الشىء من كل جوانبه على الفور. وهذا عامل مهم فى الكثير من أنواع الملاحظة التى ربما كان أكثرها شيوعاً ملاحظة الرجال الذين يعملون على الآلات حيث لا يمكن أن ترى بصورة كافية من مركز واحد أو وجهة نظر واحدة الحركات أو الأفعال .

أما النوع الثانى من الحالات فهو على نقيض الأول . وفيه يكون موضوع الملاحظة (خارج) المنطقة التى تحدها الخطوط الموصلة لمراكز الملاحظين ، بحيث أن موضع الملاحظين هو الذى يكون فى الوسط قليلا أو كثيراً . ويؤدى هذا إلى توسيع كبير فى مدى الملاحظات تبعاً للسرعة المتزايدة ودقة الالتقاط . مثال ذلك البسيط وظيفة الحراسة . وبين هذين النوعين المتطرفين توجد تركيبات لا حصر لها يكون مقياس تفوق الفاعلية فيها هو سرعة الملاحظة ، أو مداها ، أو دقتها ، أو كالها .

وإذ تكون هذه الأنواع من التعاون فعالة ، فإنما يكون السبب هو حدود أعضاء الحس والمدى المقيد لإمكانيات المراكز التى يمكن أن يتخذها الفرد فى فترة قصيرة من الزمن . ومع هذا ففى بعض الحالات يكون القيد الفردى هو صمود عملية الانتباه . وإذن فالتعاون المتقدم أو المطرد progressive يكون مطلوباً عندما لا يستطيع شخص واحد أن يلاحظ المجال أو الحادثة المستمرة لأكثر من فترة محدودة وتلزم الملاحظة لفترة أطول بكثير .

(ج) وكما أن فاعلية الملاحظة التعاونية واضحة فى الظروف البسيطة ، فالصعوبات المقابلة لها كبيرة — خصوصاً فى الظروف الأكثر تعقيداً التى يلزم فيها تفسير مجرد الصورة البصرية والتعبير عن الملاحظة . فالكثير من الملاحظات الأقل بساطة يتطلب الخبرة فى التقاط المهم ، والمهارة الفنية فى توضيحه

أو نقله للغير . وعلى هذا ، فمن بين ما تراه العين بالمعنى الفوتوغرافى لا يدرك إلا جزء ، ومن هـذا الجزء الصغير جزء أصغر هو الذى يمكن التعبير عنه بالتجريد اللفظى ؛ وربما تكون نتائج الخطأ فى الفهم كبيرة جداً . ومن ثم فإن الكثير من الملاحظة التعاونية الهامة هو غير فعال إلا من جانب الملاحظين ذوى الخبرة والتدريب الخاص أو بإحدى الطرق المستخلصة من الخبرة والابتكار بمعنى أنها تكون غير فعالة (الملاحظة) إذا استبعدت العوامل الاجتماعية العامة . وهذا — فيما أتصور — هو إلى حد كبير مسألة خبرة الحياة اليومية ولا يحتاج إلى مزيد من التوضيح .

هذا النمط من التحليل الذى ذهبنا إليه حتى الآن يمكن بطريقة إفتراضية ونظرية أن ينطبق على القدرات أو الملكات الأخرى التى قد توجد فى عملية التعاون ؛ مثل الذاكرة ، والتخيل ، والتفكير ، والحكم ، واتخاذ القرار ، والبت أو التصميم . ويكاد التحليل الكامل لكل هذه النواحى أن يكون غير ممكن من الناحية العملية فى المرحلة الحالية من تقدم علم النفس [١] . ومع هـذا فكون هذا الرأى ليس خاطئاً أمر تشهد له فيما أظن حقيقة أن لدينا منظمات متخصصة عديدة وظيفتها التعاون فى إحدى هذه القدرات أو الأخرى مطبقة فى مجال خاص بها . فلدينا إذن منظمات متخصصة فى العمل اليدوى (غير الماهر) ، وفى الملاحظة (كما فى الكثير من عمليات البحرية واللاسلكى) ، وفى المعامل البيولوجية ، وفى فوتوغرافيا والاسكتروجرافيا (عمليات تحليل الطيف) ، فى الفلك ، وفى التفكير كما فى العمل الرياضى وفى هيئات الجيش ، فى التخيل (كما فى الكثير من الهندسة المعمارية) ، فى الذاكرة (كما فى الأعمال التاريخية والمحاسبية) ، فى البت والتصميم (كما فى قيادة الحركات الثورية والدعاية).

وعلى هذا — حتى فى الظروف البسيطة — تتوقف فاعلية التعاون على

(١) أنظر مع هـذا الفصل الثالث عشر عن « بيئة القرار » والفصل الرابع عشر عن « نظرية اغتنام الفرص » ، حيث نوضح العملية التعاونية فى تكوين الحكم واتخاذ القرار .

تكييفه كعملية بما يتوافق مع مبادىء عديدة مختلفة تماماً . ولكن ينجح لا بد أن تمر الطريقة المتبعة بعدد من الاختبارات . وما دام أن الظروف المثالية نادرة فلا بد من التسامح عادة فى النتائج غير الفعالة من إحدى النواحى لتضمن النتائج المطلوبة من ناحية أخرى ؛ على أنه فى الكثير من الحالات لا يمكن ضمان الفاعلية الكاملة . وحتى من وجهة النظر المحدودة للفاعلية ، فإن صعوبات التعاون تكون واضحة ، وقد تؤدى تغيرات طفيفة فى البيئة إلى سهولة تحطيم الطريقة الناجحة .

(٢)

وموضوعات أبسط أنواع التعاون هى شبيهة بالتصرف الفردى ، ومن ثم يأتى توهم[1] أن دوافع العمل التعاونى دوافع شخصية . إلا أنه بالقليل جداً من تأكل الهيئات التعاونية يتضح أن موضوعات الجهد التعاونى تختلف فى نوعها وصفاتها وأن بعض هذه الموضوعات ليست قابلة للتصرف الفردى .

وبالاستمرار فى صرف النظر عن الغايات الاجتماعية نجد أن موضوعات التصرف الفردى هى تغييرات فى البيئة الفيزيقية تدرك على أنها تحد من تحقيق الغايات تلك الغايات التى إما أن تكون فورية عاجلة immediate أو بعيدة آجلة remote . وحين تكون آجلة فهى تنطوى على الصرف فى البيئة الراهنة بقصد تيسير الإنجازات المقبلة ، والغايات الآجلة على أربعة أنواع : (١) الغايات التى تتطلب تغييراً فى البيئة باعتبارها ملاءمة للتصرف للمستقبل . (٢) الغايات التى تتطلب تغييراً ينتظر أن تترتب عليه فائدة مستقبلة كزراعة إحدى البذور . (٣) الغايات التى تتطلب تغييراً فى وضع مادة مستخدمة لغرض استعمالها فى المستقبل كتخزين الطعام ، وأخيراً (٤) الغايات التى تنطوى على تشكيل المواد لتكمل أو تجعل القوى البيولوجية أكثر فاعلية فيما بعد كانشاء ناد .

(١) سوف ترد مناقشة هذا الوهم فى الفصل السابع (المؤلف) .

هذه الأنواع من التصرف الشامل للغايات الآجلة توجد كلها فى الجهد التعاونى ولكن عند ما تكون تعاونية فهى تفقد طابعها الشخصى . ولا يمكن إشباع الغايات الشخصية من خلال الفعل التعاونى إلا عندما تدخل فى الفعل التعاونى عملية وسيطة .

هذه العملية هى عملية توزيع . فأى شىء يمكن أن يتم بالعمل التعاونى قد يوزع أو لا يوزع على المشتركين فى عملية التعاون . وكثيراً ما لا يتم التوزيع بطريقة مباشرة قط ، كما أنه من النادر أن يوزع العمل التعاونى كله . وأكثر من هذا فإنه لا يوجد ولا يمكن أن يوجد علاقة علية من الجهود الفردية التى تشكل جزءاً من الجهاز التعاونى للجهود نتيجة التعاون الكلية أو جزء موزع فيها[1] .

ثم إن هناك نوعين آخرين من التصرف يدخلان فى العملية فى الأجهزة التعاونية ولا يوجدان فى التصرف الفردى : أحدهما هو هذا النوع المقصود به (تيسير) التعاون ذاته ، والثانى هو النوع المقصود به (صيانة) الجهاز التعاونى ، مثال ذلك عمل أى شىء لا فائدة له إلا بالنسبة للجهاز التعاونى ، كبناء قارب أكبر من أن يستطيع استخدامه فرد واحد ، أو تجميع مواد للعمليات التعاونية. وفى لغة الاقتصاد الحديثة الأولى هو إلى حد كبير رأس المال الثابت ، التالى هو إلى حد كبير رأس المال المستثمر .

مثل هذه المصطلحات قلما يمكن أن ينطبق على نتائج التصرف الفردى لغايات آجلة . فكل شىء يفعله الفرد هو لأغراض الاستهلاك ، حتى ولو كان هذا الاستهلاك مؤجلا . وقد يكون تجاوزاً فى اللغة ولغرض التشبيه فحسب أن نطلق على موضوعات التصرف الفردى أسماء مثل[1] زيادة رأس المال أو (٢) رأس المال المستثمر أو (٣) رأس المال المستغل ، أو (٤) رأس المال الثابت

---

(١) سيناقش هذا بتوسع وبأمثلة فى الفصل السادس عشر عن « العملية الادارية » .
(المؤلف)

أو الأساسى . إذ أن مثل هذه التطورات لا فائدة لها إلا فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية .

وفى حدود اقتصارنا هنا على العمليات الفيزيقية ، ولـكن بالاتجاه الآن إلى الأجهزة التعاونية والنظر إليها على أنها أجهزة شبه آلية أو ميكانيكية ، يمكن لنا أن نصف أنواع فاعلياتها كما يلى : (ا) فاعليات ضمان حاجات المستهلـكين . (ب) فاعليات توزيع حاجات المستهلـكين (ج) فاعليات ضمان الأساس التعاونى (د) فاعليات ضمان رأس المال المستغل .

ومن الواضح أن هذه الفاعليات هى فى حالة اعتمادية متبادلة ، وأن اندماجها التام يتوقف على الظروف النوعية الخاصة بالجهاز التعاونى المعين . وفى الأجهزة البسيطة جداً إذا وجدت الظروف الملائمة تـكون الفاعليات ب ، حـ ، د قليلة الشأن أو ممكن إهمالها ، إلا أننى آمل أن يكون قد اتضح أن إمكانيات التعاون الفعال محدودة جداً فى مثل هذه الظروف . ونحن فى العادة لا ندرك هذه الحقيقة الصادقة لأن أغلب الأجهزة التى نسميها أجهزة بسيطة للتعاون تتداخل فى الواقع مع أجهزة كبيرة معقدة لا شك فى ذلك ؟ بمعنى أنه فى أجهزتنا التعاونية البسيطة تكون الأدوات التى صنعها الآخرون ، والدربة ، والتعليم هى عادة ظروف مساعدة أو سابقة وهى بدورها نتائج تعاونية . فالتعاون لا يصبح فعلا موجه عام (بصرف النظر عن العوامل الاجتماعية) إلا إذا نما لدرجة كبيرة . ومعنى « النمو الـكبير جداً highly developed » أن توجد تصميمات أو خطط متقنة للتغلب تعاونياً على الحدود البيولوجية الفردية — كالروافع الحديدية ، والعجلات ، ووسائل النقل والمواصلات ، وأجهزة الجهر والآلات ... إلى آخره .

فالتعاون — لكى يصير فعالا جداً إذن — يجب أن يشمل الفاعليات ب ، حـ ، د — أى توزيع حاجات المستهلـكين ، وضمان الأساس التعاونى ، وضمان رأس المال المستغل — بحيث تصبح أكبر فى الحجم من الفاعلية ا ، وهى ضمان

حاجات المستهلكين . وهذا موقف مألوف لأولئك الذين يكونون على اتصال بأكثر أجهزتنا الآلية فعالية ، حيث يوجد فى أكبرها كفاءة تبديد للطاقة بفعل الإحتكاك الداخلى وانتقال للحرارة أكبر بكثير من الطاقة التى تتحول فعلا للعمل المفيد .

وهكذا ، متى تم إكتشاف وابتكار خطط تعاونية مفيدة (الأمر الذى هو ذاته نوع من الفاعلية فى الأجهزة الراقية النمو جداً) ، لا يزال من اللازم تجميع المواد (الفاعلية د) قبل أن تصبح الكشوف والإبتكارات ممكنة فى صورة عمل واقعى محسوس . ويستدعى هذا بالطبع فاعليات من النوع ب ما دام أن كل الفاعليات التى ليست من النوع ا لا تجعل النتائج من السهل الحصول عليها .

ومن ثم فإن التعاون متى قام ، تنتقل بؤرة الانتباه فى تكافؤ بين كل أنواع الفاعليات . وتصبح كل منهما بدورها مركز قيود اللحظة الراهنة ، أو العوامل المقيدة فى الموقف .

(٣)

وقد يمكن افتراض أنه متى قامت مكافئات الانتباه التى أشرنا إليها الآن لا يكون لها لزوم إلا إذا وجدت الرغبة فى التقدم بحيث يمكن النظر إلى الأجهزة التعاونية الناجحة على أنها ثابتة . إلا أنه مهما يكن من أمر الأسباب الأخرى التى عساها أن توجد (خصوصاً من الناحية الاجتماعية) فإن عدم ثبات البيئة الفيزيقية يميل مثل هذا التعاون غير مؤكد . فظروف البيئة — كالجو مثلا — تتسبب باستمرار فى تغيير حدود البيئة فيما يتعلق بالعمل التعاونى . والتعاون من هذه الناحية يكون خاضعاً لنفس القيود التى يخضع لها الأفراد إلا أن التوافق الناجم عن هذا الذى هو مطلوب فى حالة التعاون ليس كالتوافق المطابق له المطلوب من الأفراد ، والذى هو توافق فيزيولوجى . إن توافقات

الأجهزة التعاونية هى توافقات فى توازن مختلف أنواع الفاعليات التنظيمية . والقدرة على القيام بهذه التوافقات هى عامل تقييدى من نوع آخر . وعن هذه الحقيقة ينشأ فى مثل هذه الأجهزة عمليات توافق وأعضاء خاصة ، كجهات متخصصة للفاعليات الغرض منها صيانة التعاون ، لأنه إذا كان التعاون لا يستطيع التوافق لاقتحام القيود الجديدة فى البيئة فلا بد أن يفشل . هذه العمليات التوافقية تصبح عمليات إدارة العمل التعاونى ، كما أن الأعضاء المتخصصة هى الرؤساء والتنظيمات الرياسية . وهنا فإن مثل هذه العمليات والأعضاء تصبح بدورها قيوداً على التعاون ، لأنها كسدود للطوفانات الخطيرة هى فى الواقع أهم القيود فى معظم الأجهزة التعاونية ، وخصوصاً الأجهزة التعاونية المعقدة .

(٤ ، ٥)

ومع هذا فإن عدم الثبات لا يأتى من مجرد تغييرات البيئة الفيزيقية ومن عدم تحقق التوافق والعمليات الإدارية داخل الأجهزة التعاونية ، وإنما يأتى أيضاً من تبدل طابع الغايات التى يستهدفها الفعل مع تغير الإمكانيات . وقد سبقت الإشارة إلى هذا فيما يتعلق بالأفراد[١] . فكلما تم التغلب على كل قيد جديد (أو العكس مع كل فشل جديد) تنشأ غايات جديدة أو تهجر غايات قديمة . وهذه مسألة خبرة شخصية وملاحظة شائعة بحيث يبدو أنها لا تحتاج لمزيد من المناقشة . ولكن ينبغى توكيد ما يبدو أنه يكمن فى فكرة الإرادة الحرة فى بيئة متغيرة من أن عدد ومدى الغايات سوف تتسع مع نمو التعاون . هذا الاتساع فى عدد وتنوع الغايات هو فى ذاته أحد عوامل عدم الثبات فى التعاون ، بل لعله العامل الأكثر استفحالا كلما ازداد التعاون وأصبح أكثر تعقيداً .

ولقد حاولت فى هذا الفصل أن أبرز أكثر جوانب التعاون أولية فى

(١) الفقرة رقم (١) من هذا الفصل (المؤلف)

ظروف من البساطة المفتعلة استبعدت منها العوامل الاجتماعية ، ونظر إلى الجهاز التعاونى فيها كعملية شبه ميكانيكية . وحتى مع التبسيط إلى هذا الحد ، ويبدو أنه لا معنى لكلمة « قيود limitations » أو « عامـــل تقييدى limiting factor » إلا أن يكون هو الغاية المستهدفة . فالقيد هو دالة (وظيفة) الموقف الكلى ، لكن للتصرف العملى لا بد من تحديده للعامل أو مجموعة العوامل التى يكون معروفاً أنها قابلة للتبدل . والخطوة الأولى فى التعاون هى مواجهة الخصائص البيولوجية للأفراد بوضعها قيوداً يمكن التغلب عليها بالتعاون . ولكى نفعل هذا ينبغى أن نتعرف على سلطات وقدرات الأفراد منفصلة عن بعضها البعض . وإمكانيات التغلب على قيود أى من هذه السلطات بالتعاون المباشر محدودة — خصوصاً لأن هذه الملكات تعمل فى ارتباط مع بعضها البعض ، بينما الظروف الملائمة للتعاون فى ناحية منها قد لا تكون ملائمة فى النواحى الأخرى . وفى التعاون يتحول هدف الفعل بالضرورة من الفرد ، متطلباً شكلا جديداً من الفاعليات ، هى فاعليات التوزيع : أما غايات العمل التعاونى فهى عدة أنواع تعتمد على بعضها البعض بالتبادل ، بحيث أن كل نوع من التصرف يصبح بدوره ظرفاً تقييدياً للتعاون . وأجهزة التعاون ليست قط ثابتة ؛ بسبب التغيرات فى البيئة وتطور أهداف جديدة ، وتشبه بعض القيود على عملية التعاون القيود المفروضة على الأفراد ، مع قيود إضافية ذات طابع داخلى خاصة بعملية التعاون . وأخيراً فإن توافق الأجهزة للظروف المتغيرة أو الغايات الجديدة ينطوى على عمليات إدارة خاصة ، وفى أجهزة التعاون المعقدة ، على أعضاء خاصة تعرف بالرؤساء أو التنظيمات الرياسية.

على هذا الأساس المبسط من عرض الموضوع ينبغى أن نستحدث تعقيدات العوامل الاجتماعية .

الفصل الرابع

العوامل النفسية والاجتماعية

فى أجهزة التعاون

لقد ناقشنا الأجهزة التعاونية فى الفصل السابق باستبعاد العوامل النفسية الاجتماعية . ومع هذا فإنه فى كل الأجهزة التعـــاونية بالفعل تـكون هذه العوامل المستبعدة موجودة دائماً . وقد يكون من المستحب فى هذا الفصل أن نقول ماذا نعنى بالعوامل السيكولوجية ، وأن نناقش تلك العوامل الاجتماعية التى تدخل دخولا مباشراً وعجيباً فى الأجهزة التعاونية ، حتى يمـكن فى الفصل الخامس أن ننتقل إلى مبادىء العمل التعاونى كما نلاحظها فى المواقف الفعلية .

لقد عرفنا للعوامل السيكولوجية فى الفصل الثانى بأنها حواصل جمع أو بواقى طرح أو ناتج قسمة أو ضرب العوامل الفيزيقية ، والبيولوجية والاجتماعية فى سلوك الأفراد . كما نسبنا للفرد القدرة على الخبرة ، بمعنى أن هذه العوامل بقدر ما عملت فى الماضى لها — مجتمعة — آثارها فى السلوك الحاضر. هذه الآثار يمـكن من ناحية أن نطلق عليها اسم « الذاكرة » بالمعنى الواسع للـكلمة ومع التوكيد لهذه الآثار ، ومن ناحية أخرى يمـكن أن تسمى هذه الظاهرة التشريط "conditioning" حيث يكون التوكيد للعملية التى بها كانت هذه العوامل فعالة إلى هذا الحد .

وكذلك فقد نسبنا للفرد قدرة محدودة — ولـكنها هامة — على الاختيار .. والتحديدات أو القيود اللازمة للاختيار والتى لا بد أن يتم فى داخلها الاختيار هى الخبرة — بمعنى الذاكرة أو التشريط الســـــابق — والعوامل الفيزيقية أو البيولوجية ، والاجتماعية فى الموقف الراهن فى أية لحظة معينة . هذه القدرة

على الاختيار تحدد معنى « التكيف adaptation » بالنسبة للسلوك الإنسانى بحيث تجعله شيئاً أكثر من مجرد « استجابة » للظروف الراهنة .

(١)

وتتطلب نسبة الخبرة والاختيار للفرد تقديرين له فى كل موقف يتضمن وجود أفراد آخرين . التقدير الأول يتعلق « بقوى powers » الفرد فى الموقف ، والتقدير الثانى يتعلق « بعزمه determination أو قوة إرادته volition » داخل الحدود التى تهيئها له قواه . وفى ملايين التفاعلات التى تحدث كل يوم بين الأفراد لا نجد هذين التقديرين ينفصلان بأية صورة ملحوظة فى معظم الحالات ، ومع هذا فإنهما متمايزان ويعبر عنهما فى استقلال فى الكثير من الحالات. أما التعبيرات عن التقدير الأول فهى الإجابات على أسئلة مثل : « من يكون ؟ » ، « أى نوع من الرجال هو ؟ » ، « ماذا يستطيع أن أن يفعل ؟ » . أما التقدير الثانى فهو عبارة عن إجابة أسئلة مثل : « ماذا يريد ؟ » ، « ماذا يحاول أن يعمل ؟ » ، « ماذا هو فاعل ؟ » .

هذان التقديران الكامنان فى العلاقات الإنسانية يؤثران فى سلوك الأشخاص فى أمور تصرفاتهم الغائية بطريقتين . فما يمكن عمله بالفعل من جانب أحد الأشخاص لإقامة علاقات مرضية مع شخص آخر ربما يكون السعى إليه إما بمحاولة تضييق قيود اختيار الشخص الثانى أو بتوسيع فرص اختياره هو . فى الحالة الأولى تقوم المحاولة إما التغيير بالموقف الخارجى أو لتغيير « الحالة الذهنية state of mind » لشخص ، أى تقيد إما إمكانياته أو رغباته . فمثلا فى علاقة كراهية قد يضع الإنسان شيئاً كالمائدة بينه وبين خصمه ، ومن ثم يقيد الخصم ، أو قد يقول شيئاً يحول به انتباه خصمه

وبهذا يغير « حالته الذهنية » . هذه الأفعال تقيد أو تحد من قوة الاختيار . أما فى الحالة الثانية فقد يضع نقوداً على المائدة ، وبهذا يزيد من المتكافئات الميسرة لخصمه ويوسع قدرته على الاختيار ، ويمكن أن يلاحظ البديل المتكافئ من حيث المبدأ مع هذه العمليات فى كل مكان يوجد فيه شخصيات أو أكثر .

هذان التقديران والعملية المرتبطة بهما تقترح أن السلوك فيما يتعلق بالأشخاص الآخرين إما أن يأخذ صورة اعتبار الأشخاص موضوعات objects يجب التصرف فيها عن طريق تغيير العوامل المؤثرة فيها ، أو أكثر مرات subjects ينبغى إشباعها . فى الحالة الأولى يعتبر الأشخاص وظائف للعمليات المستمرة ، أما فى الحالة الثانية ، فيعتبرون أحراراً غير مقيدين ومستقلين فى تلك اللحظة ، وفى كلا هاتين الحالتين ، تكون بإزاء فرد ، معزول عن الموقف الاجتماعى ، وفى كلا الحالين ، ينظر إليه على أنه كل ، إلا أنه فى الحالة الأولى ، يكون تناول هذا الشكل غير مباشر وعن طريق العمل على العوامل الخارجية الخاصة ما عدا عوامل هذا التناول معلومة ومتضمنة فى الفرد أو مأخوذة على أنها غير ملائمة . ثم إنه فى كلا الحالين نجد العوامل الاجتماعية داخلة ، ولكنها متفارقة مع العوامل الأخرى بشكل لا يمكن معه فصلها ، وإنما يمكن تمييزها فقط لغرض التحليل ، وعلى هذا فى المصطلحات التى نستخدمها لا توجد عوامل اجتماعية يمكن تمييزها تعمل عملها من داخل الفرد فى الأجهزة التعاونية ، إلا على الأجهزة التعاونية تعمل على الفرد من الجهاز التعاونى كما تعمل من داخل العلاقات الاجتماعية الأخرى .

(٢)

العوامل الاجتماعية التى يلزمنا مناقشتها الآن فقط هى التالية : (ا) التفاعلات بين الأفراد فى دواخل الجهاز التعاونى ، (ب) التفاعلات بين الفرد والجماعة ، (ﺣ) الفرد كموضوع للتأثير التعاونى ، (د) الغاية الاجتماعية وفاعلية التعاون ، (ﻫ) الوقائع الفردية والكفاية التعاونية .

(ا) عندما يصبح الفرد مرتبطاً بمشروع تعاونى يكون قد تقبل وضع الاحتكاك بالآخرين المرتبطين مثله بالمشروع . ومن هذا الاحتكاك لا بد أن تنشأ تفاعلات بين هؤلاء الأشخاص كأفراد . وهذه التفاعلات اجتماعية ، وقد يكون من الصحيح — والصحيح غالباً — أن هذه التفاعلات ليست غاية أو موضوع الجهاز التعاونى أو الأفراد المشتركين فيه ، ومع هذا فإنها أمر لا يمكن تجنبه . ومن ثم فإن مثل هذه التفاعلات وإن لم تكن الهدف المنشود هى نتائج للتعاون ، وتتكون عنها مجموعة عوامل اجتماعية تدخل فى التعاون .

هذه العوامل تعمل عملها فى الأفراد المتأثرين بها ، وبالانضمام إلى عوامل أخرى تصبح مساهمة فى صفاتهم العقلية والانفعالية . وهى نتيجة تجعل لهذه العوامل أهميتها . ومن ثم يفرض التعاون تغيرات فى دوافع الأفراد بدونها لم تكن لتحدث . وبقدر ما تكون هذه التغيرات فى إحدى النواحى ملائمة للجهاز التعاونى ، فإنها تصبح ثروة له . كما أنه بقدر ما تكون فى إحدى النواحى غير ملائمة للتعاون ، فإنها تكون وبالاً عليه أو قيوداً تحد منه .

هذه مسألة ملاحظة شائعة . فالتفاعلات من النوع غير الملائم يمكن أن توصف بأن نتيجتها « عدم الملاءمة incompatibility » التى تميل إلى تحطيم التعاون . والحالة العكسية هى حالة الملاءمة وهى عادة أحد شروط التعاون .

(ب) والتفاعلات التى نواجهها فى التعاون ليست مجرد تفاعلات بين الأفراد كأزواج ، بل أيضاً بين الأفراد والجماعات ، والجماعة يمكن أن ينظر إليها فى هذا الصدد بمعنيين : فى المعنى الأول تكون الجماعة مجرد لفظ للدلالة على الآثار المتضامنة للتفاعلات على نفسية الفرد . فالشخص ا هو فى احتكاك بالأشخاص ب ، ج ، د إلخ ؛ وفى هذه الحالة تدخل التفاعلات ضمن تلك التى سبق لنا مناقشتها فى الفقرة السابقة ا . ومع هذا فإنه فى الحالة الثانية ، الذى يكون موضع التوكيد حينئذ هو الجماعة الوحدة التى للفرد معها تفاعلات ، وتسمى أيضاً اجتماعية ، من حيث أن الوحدة هى شىء أكثر منه أو يختلف عن

مجرد مجموع التفاعلات بين الأفراد المكونين لها ، وبهذا المعنى تمثل الجماعة (جهاز) عمل اجتماعى يتفاعل (ككل) مع كل فرد من أفراده فى داخل مجاله .

والعوامل الداخلة فى علاقات الجماعة بهذا المعنى تعمل عملها فى سيكولوجية الفرد فى اتفاق مع عوامل أخرى . ومن ثم ، فإن الجماعة تفرض تغيرات فى الطابع السيكولوجى للفرد ، وبالتالى فى دوافع الأفراد ، لولاها ما كانت لتحدث ، وبقدر ما تكون هذه التغيرات فى اتجاه ملائم للجهاز التعاونى ، تكون الجماعة ثروة . أما بقدر ما تكون التغيرات غير ملائمة فإن الجماعة تصبح قيداً .

ولعل عوامل الجماعة أن تكون لا مهرب منها فى الجهاز التعاونى كالعوامل الناشئة عن التفاعل بين الأفراد ، وهى فى الكثير من الحالات مهمة جداً .

(ج) هذه العوامل الاجتماعية التى أتينا على مناقشتها هى فى الأصل غير مدركة إدراكا شعوريا ، كما أنها غير منطقية [1] . فالعلاقات مسألة غير رسمية informal وهى فى جملتها غير مدبرة not deliberate ، ولكن الجهاز التعاونى قد تكون له علاقة شعورية ومدبرة بالفرد . هذه العلاقة لها جانبان ، الأول هو جانب اتخاذ تصرف معين من شأنه أنه يدمج الفرد بالجهاز التعاونى ، والثانى هو جانب الرقابة على أفعاله داخل هذا الجهاز [2] . الجانب الأول يتمركز هدفه فى استمالة إرادة الفرد بطريقة مباشرة ، فهو مسألة تتعلق بالإغراء inducement أو القهر coercion . أما الثانى فيتصل بكليته بتصرف الفرد بوصفه داخلا ضمن جهاز من التصرفات وباعتباره دالة أو وظيفة . ومن الواضح

---

(١) وليس معنى هذا أنه لا توجد أفعال شعورية منطقية فيها . « المؤلف »

(٢) أنظر الفصل الحادى عشر عن « اقتصاديات الحفز » والفصل الثانى عشر عن « نظرية السلطة » « المؤلف »

أنه فى كلا الجانبين لا مفر من النتائج المؤثرة على عقول وانفعالات الأفراد . فإذا كانت هذه النتائج ضد استمرار التعاون ، فالعمليات إلى هذا الحد تصبح قيوداً على التعاون باعتباره مشروع عمل متصل .

(د) ويتطلب جهاز التعاون الرسمى هدفاً ، أو غاية ، أو غرضاً ، مثل هذا الهدف هو ذاته ناتج التعاون ، وتعبير عن التمييز التعاونى للعوامل التى ينبغى على الجهاز التعاونى أن يأخذ بها فى أفعاله ، ومن المهم الإشارة إلى التمايز بين هدف الجهد التعاونى وهدف الفرد ، فحتى فى حالة ما إذا كان أحد الناس ينشد معونة غيره من الناس فى عمل شىء لا يستطيع القيام به وحده ، كتحريك حجر ، يتوقف الهدف عن أن يصبح شخصياً . إنه يصبح هدفاً لجهود الجماعة ، ويعود الرضا عن نتائجه إلى أعضاء الجماعة . وليس ثمة خطر فى معظم الحالات — كما سنرى — من خلط الهدف الشخصى بالهدف التعاونى ، فمن الواضح أن ما هو موضوعى objective لا يمكن أن يكون شخصياً [١] .

وإذا ما تحقق الوصول إلى هدف الجهاز التعاونى فإننا نقول إن التعاون كان فعالا ، أما إذا لم يتحقق بلوغ الغاية فنقول إنه غير فعال ineffective . وفى بعض الحالات بطبيعة الحال قد لا توجد درجات للفاعلية — فالهدف إما أن يتحقق بكامله أو لا يتحقق على الإطلاق ، على أنه فى معظم الأحوال لا يكون الأمر كذلك ويخضع الهدف للتحقق بدرجات متفاوتة . وكفاية درجة الفاعلية فى أى فعل إنما تحددها وجهة نظر الجهاز التعاونى ، أما وجهة النظر الشخصية فلا تصلح لهذا . والنتيجة أن فاعلية جهد الفرد فى التعاون لها معنيان : فهى أولا تشير إلى علاقة جهد معين بالنتيجة التعاونية ، ويحكم عليها حينئذ من وجهة نظر التعاونية فيما يتعلق بأثرها أو مساهمتها فى بلوغ الهدف التعاونى . وهى ثانياً تشير إلى مركزها باعتبارها واحدة من سلسلة جهود الفرد التى يساهم بها فى الجهاز التعاونى كوسيلة لإرضاء دوافعه الشخصية ؛ ففاعليتها

---

(١) سوف تأتى مناقشة هذا فى الفصل السابع . « المؤلف »

من وجهة النظر هذه أمر مختلف تماماً . والعادة أنه حينما نتـكلم عن التعاون ، تتحدد فاعلية الجهد الذى يساهم فيه كجزء منه من وجهة النظر التعاونية . وليس لوجهة النظر الشخصية وجود مباشر .

(هـ) ويختلف الموقف تمام الاختلاف فيما يتعلق بالـكفاية efficiency . فالـكفاية التعاونية هى حاصل كفايات الأفراد ، ما دام التعاون لم يلجأ إليه إلا لإرضاء دوافع الأفراد . وأن مجموع دوافع هؤلاء المشتركين فى الجهاز التعاونى هى دافعه الـكلى . إنه مركب يتـكون من الدوافع الفردية وقد يكون مختلفاً تماماً فى طابعه . وكفاية العمل التعاونى هى الدرجة التى بها يتم إرضاء هذه الدوافع . والمحدد الوحيد لهذه الـكفاية هو الفرد ، ما دام أن الدوافع فردية ، فإذا استنتج أحد الأشخاص أن عمله الذى يساهم به فى الجهاز التعاونى هو غير كفء (أو ربما يكون كذلك) فإنه يوقف (أو يكف عن) هذا الفعل . وإذا ما كانت مساهمة أساسية بالنسبة للجهاز ، فسوف يعتبر عدم كفاءته هو عدم كفاءة للجهاز ، إذ أنه لا يستطيع الاستمرار وبالتالى لا بد أن يصبح غير كفء على الإطلاق ، ومن ثم فـكفاية أحد أجهزة الجهد التعاونى تتوقف على كفاية المساهمة الهامشية marginal contribution أو يحددها المساهم الهامشى (الخارجى) . ويعنى هذا أن المقياس الوحيد لـكفاية أحد الأجهزة التعاونية هو قدرته على الاستمرار والبقاء .

لقد سبق لنا أن ذكرنا أن كل التصرفات الغائية للأفراد تنشأ عنها نتائج ليست هى المتصورة ؛ وأن هذه النتائج قد يترتب عليها حالات رضا أو عدم رضا سواء تحقق الهدف أم لم يتحقق ، هذا القول صحيح أيضاً بالنسبة لفعل المساهمة فى جهاز تعاونى ، إذ لا بد أن ينطوى على نتائج لم تـكن هى الإغراء القوى لتلك المساهمة ، ونتيجة لهذا ؛ فقد يتم إرضاء الدوافع حتى ولو لم يتم تحقيق الهدف المعين المقصود ، وقد ينشأ عدم الرضا ويسيطر حتى ولو تحقق الهدف المنشود ، فالإشباعات والإحباطات (حالات الرضا وعدم الرضا)

الرئيسية الناشئة عن الاشتراك فى التعاون — بصرف النظر عن بلوغ هدف معين — هى اجتماعية ، بمعنى أنها نتيجة للتفاعلات الشخصية الموجودة .

كذلك فإن العمل التعاونى لتحقيق غاية أو هدف تعاونى يتضمن بالضرورة وكل نتائج ليست هى المقصودة . فحينما يكون الهدف نتيجة فيزيقية ، كتحريك حجر ، تكون النتائج غير المقصودة هى تلك النتائج التى هى اجتماعية بطبيعتها . وحينما يكون الهدف اجتماعياً نجد من بين النتائج غير المقصودة نتائج فيزيقية . وكفاية التعاون — شأنها شأن كفاية العمل الفردى — تتوقف غالبـاً على الإشباعات والإحباطات التى تطرأ على عمليـة تحقيق الغايات الفعلية .

وأهم نتيجة عامة للتعاون — ونادراً ما تكون هى المقصودة ، كما أنها لا تدرك أحياناً إلا أثناء العمل — هى التشريط الاجتماعى لكل أولئك الذين يشتركون فيه ، بل غالباً أيضاً الذين لا يشتركون ، وبهذا فإن دوافع الناس تعدلها باستمرار عملية التعاون ، التى هى ذاتها أيضاً فى تبدل كتبدل عوامل الكفاية .

نستطيع أن نستخلص من كل ما سبق ذكره فى هذا الفصل أن العوامل الاجتماعية موجودة دائماً فى التعاون ، إما بسبب طبيعة الجهاز التعاونى أو بسبب أثر الخبرة الاجتماعية فى الأفراد ودوافعهم ، والواقع ؛ أن رغبة الأفراد فى أن يتعاونوا — التى هى بالنسبة لآحاد الأفراد حقيقة سيكولوجية — هى بالنسبة لأجهزة التعاون حقيقة اجتماعية . كذلك من الناحية المقابلة فيما يتعلق بالإشباعات الناشئة عن التعاون والتى هى بالنسبة للأفراد حقائق سيكولوجية ، ومن وجهة نظر الأجهزة التعاونية آثار اجتماعية للتعاون ، وهى التى تحدد التعاون ذاته .

الفصل الخامس

مبادىء العمل التعاونى

ليس ثمة أجهزة تعاونية لا تكون العوامل أو العناصر الفيزيقية ، والبيولوجية ، والشخصية ، والاجتماعية موجودة كلها فيها . وفى هذا الفصل سوف أعطى أولا أربع أمثلة تصويرية لهذه الحقيقة . وسوف تصور لنا هذه الأمثلة عدداً من القضايا التى سبق لنا عرضها ، فى تراكيب للمواقف التعاونية الواقعية . وإذا ما استقرت فى أذهاننا هذه التصويرات ، وتم الأساس الذى وضعته النصوص السابقة ؛ سوف أركز الانتباه بعد هذا على تعميمات قليلة هى فى الأهمية الأولى . وأخيراً فسألخص فى صورة مركزة المفاهيم الأساسية التى يمكن الخروج بها من القسم الأول ، مما نقبل به فى القسم الثانى على إقامة نظرية فى التنظيم .

(١)

كثيراً ما تؤدى بنا ضرورة العمل بصورة واقعية فيما يتعلق بأحد العوامل أو الآخر إلى أن تغيب عن تفكيرنا العادى حقيقة كون كل عمل تعاونى هو مركب عوامل مختلفة فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية ، وأنه يخلق موقفاً كلياً تكون فيه كل هذه العوامل حاضرة . وتوضيح ذلك بأكبر ما نستطيع هو هدف الأمثلة الآتية :

(١) لعل أكثر صور التعاون الإنسانى عمومية ، وربما أكثرها تعقيداً ؛ الكلام speech . والكلام واقعة مادية ، يتطلب طاقة جسمية ليتحول إلى موجات صوتية وينتقل إلى وسط مادى ، تحده الظروف الفيزيقية للبيئة . ثم إن الكلام أيضاً فعل بيولوجى ، أى شىء تقوم به الكائنات الحية ، ويتطلب

رئتين ، وحنجرة ، وأنف ، ولسان ، وأسنان ، وشفتين ، وجهازاً عصبياً ، كما أنه يتطلب أيضاً أذنين ؛ إلخ . كذلك فإن الكلام ظاهرة اجتماعية ، فلا يمكن تعلمه إلا بالاتصال الاجتماعى ، وليس له فائدة إلا فى موقف اجتماعى ، كما أن الكلمات لا معنى لها إلا فى الاستخدام الاجتماعى .

والكلام كنشاط تعاونى على هذا النحو يتوقف وجوده لو انعدم أى من هذه العوامل . فإذا هبت الريح عاتية توقف الكلام . وإذا حدث شلل ، أو استئصال حنجرة ، أو وفاة ، فإن الكلام يتوقف ، كذلك فإنه إذا كان ثمة صمم كامل يتوقف الكلام (إلا بالطرق الخاصة) أو لا تنمو القدرة على الكلام . وإذا لم يكن يوجد مجتمع ، أو إذا كانت لغة البيئة غير معروفة ، لا يكون ثمة كلام .

فالشىء الذى نطلق عليه اسم الكلام هو شىء أو حدث له مركباته الفيزيقية ، والفيزيولوجية ، والاجتماعية التى لا يمكن فصلها . ويقع هذا الحدث سواء أطلقنا عليه الاسم أو لم نطلقه كما هى حالة الطفل . إنه حدث ينشأ عن أو من داخل موقف كلى يجمع بين الفيزيقى ، والبيولوجى ، والاجتماعى . ونحن نعرفه كواقعة ليس فقط لأننا نسمعه ، بل أيضاً لأنه يحدث استجابات ، وتغيرات فى الموقف الكلى . فقولنا لأحد الناس « أنظر ماذا أنت فاعل » يترتب عليه تصرف . إنه يغير التاريخ المادى ، والتاريخ البيولوجى ، والتاريخ الاجتماعى . ولا واحد من هذه المركبات يمكن تجريده من واقعة الكلام ، سواء من الأصل ، أو أثناء العملية ، أو من حيث النتائج — مع بقاء واقعة الكلام . إنه جهاز كلى . وتدخل فيه أجزاء كثيرة هى غير معروفة ، ومن أجل هذا لا تفهم بالاسم الذى نطلقه عليها . من الجائز أن تكون كل عناصر تركيبه الفيزيقية غير معروفة ، ومن المؤكد أن كل عناصره البيولوجية هى غير معروفة ، ثم إنه لأكثر توكيداً أن كل عناصره الاجتماعية لا تزال غير معروفة

إلا أنه يحدث رغم هذا ، ويتأثر به سلوك الناس وتصرفاتهم ، وأنه ليمكننا ملاحظة ذلك[1] .

ويمكن أن تتبدل طبيعة الوقائع التى نسميها الكلام بالجهد المقصود . ويحدث ذلك الآن على نحو جدى ومعقد ، إلا أنه لا يجرى إلا بعمليات على العناصر التركيبية . فالطريق الوحيد للتأثير فى الكل هو ببذل الجهد على الأجزاء . نستطيع تغيير الظروف الفيزيقية ، ففى إمكاننا إبعاد أو تقريب المتخاطبين ، وإدخال أمواج أو أجهزة كهربائية . يمكننا الكلام بصوت أعلى أو أخفض . يمكننا تنمية معان جديدة أو كلمات جديدة من الناحية الاجتماعية وهذه عمليات مقصود بها التغلب على القيود التى تفرضها إحدى مجموعات العوامل أو الأخرى . تماماً كما لو أردنا أن نعمل على كرة ما فى موقع معين ، فنحن لا نستطيع ذلك عادة إلا بالعمل على جزء من الموقف ، فنؤثر بذلك فى الكل عن طريق الجزء .

(ب) الهند بلد تسكنه ملايين كثيرة من الأشخاص فى مجتمع يتركب من أجهزة تعاونية كثيرة أكثرها أهمية هى الأسرات . والأفراد وحدات بيولوجية تتطلب الطعام . فتركيب كل فرد العضوى هو بحيث يستطيع هضم لحم الماشية . وتسمح الأرض والمناخ بتربية الماشية . إلا أن ثمة قوة اجتماعية يعبر عنها بسياسة النفور من أكل اللحوم . هذه القوة الاجتماعية تؤثر بدرجة هامة فى الدوافع ، وبالتالى فى السلوك — الناشىء عن الحاجات البيولوجية . ويؤثر هذا فى طبيعة فلاحة التربة ، ومن ثم فى طبيعة البيئة الطوبوغرافية . بل إنه ربما يؤثر فى المناخ ، إذ يقال إن ظروف المناخ الخاصة هى فى جهات أخرى « نتيجة » التعاون الاجتماعى : كزيادة سقوط الأمطار فى استراليا ، وانخفاض درجات الحرارة شتاء فى جورجيا عن المناطق المستوطنة فى ألبرتا .

---

(١) أنظر آرثر بنتلى Arthur F. Bentley : حقيقة المعرفة بالسلوك Behavior Knowledge Fact (مطبعة شركة برنسيبيا Principia ، ١٩٣٥) ص ١٤٦ وما بعدها . « المؤلف »

ومن الواضح فى الهند أن كلا العاملين الفيزيقى والبيولوجى (الحياة والموت فى تأثرهما بالمجاعات) يشتركان دون انفصال بينهما مع العامل الإجتماعى وإذا كان هذا الموقف ينبغى مواجهته ككل ، فربما يبدو أنه يقتضى التصرف فيما يتعلق بهذا العامل الأخير .

(حـ) والبيت house هو باقة حية من المواد فى صورة معينة . فهو يشمل مواد وقوى فيزيقية ، كما يعكس ظروفاً فيزيقية كالحرارة ، والتهوية .. الخ . ومع هذا فمن الواضح أن هذه الظروف الفيزيقية ليست هى التى تنشئ البيوت وأن أنواعاً شاسعة من البيوت يمكن تصورها محتوية على نفس هذه العوامل . و يعكس البيت المعين أيضاً حقائق بيولوجية — كمعدل إنقاص حرارة الكائنات الإنسانية ، والقدرة على استعمال المواد والعمل بها . كذلك يعكس البيت عوامل إجتماعية — هى ما يتعلق بالطراز style ، والراحة ، ونوع الملابس التى تلبس ، وظروف إجتماعية أخرى كثيرة يدخل فيها التعاون فى بناء البيت والتعاون فى الإستفادة به . ومن المستحيل أن نجد بيتاً ليس فى مجموعه أو كليته نتيجة هذه العوامل مجتمعة ، كما أن من المستحيل الفصل بين هذه العوامل . على أنه من الممكن فقط تغيير الشكل بعمليات تجرى على أحد هذه العوامل فى الوقت الواحد .

(د) ولوحة التليفون اليدوية هى مجموعة مواد فيزيقية تتحرك بالعمل فيها قوى كهربائية — الأمر الذى له أثره فى الكثير من خصائصها ، ومع هذا فإن صورتها النوعية المحسوسة هى أيضاً تحددها العوامل الإجتماعية والبيولوجية . فالتوصيل الداخلى intercommunication الذى هو سبب وجودها هو وظيفة إجتماعية ، حجمها يحدده اتساع المجتمع واتساع الاتصالات وعوامل أخرى إجتماعية عديدة . أما حجمها فمحدد من قبل بعوامل بيولوجية سعتها ٠٠٠ر١٠ خط ، ويرجع ذلك إلى حقيقة تشريحية هى أن طول ذراع عاملة التليفون محدودة . ولو أن ذراع العاملات كان فى طول ذراعى الفرد (نسبياً)

لأمكن أن يكون حجم اللوحة — وبالتالى عدد الخطوط — أكبر ، لأن متناول يد العاملة هو الذى يحدد ارتفاع اللوحة[1] . ومع ذلك فإن هذا القيد لا يوجد إلا إذا كانت المفاتيح jacks (الأصابع المعدة لقفل الدائرة الكهربائية فى لوحة التليفونات) ذات حجم معين . فلو أنها كانت أصغر بكثير (كما يمكن أن تكون ، وكما كانت بالفعل فى كوبنهاجن مثلا) إذن لأمكن زيادة عدد الخطوط . ومع هذا فإن عمل ذلك يستدعى تحسينات . وتشمل هذه التحسينات العقبات البيولوجية للقوة العاملة ، والمهارة .. الخ ، مما تدخل فيه بوضوح عوامل إجتماعية أحسن ما يمكن التعبير به عنها فى لغة التكاليف النقدية (مما قد يخفى علينا أيضاً) . كما يتأثر نظام التليفونات هذا فى بعض تفاصيله بالحقيقة البيولوجية وهى أن معظم العاملات لسن مصابات بالعمى اللونى . وبذا يمكن استخدام الإشارات الضوئية الملونة ؛ وبحقيقة أن العاملات ليس لديهن حدة البصر التى يقال إنها لدى الصقور بحيث يلزم أن تكون المفاتيح ، والإشارات ، وعلامات الأرقام أكبر مما يلزم أن تكون فى الحالة الأخرى . ثم إن الحجم فيما يتعلق بالطول يتأثر أيضاً بحقيقة أنه توجد حدود لسرعة الإستجابات البيولوجية عند عاملات لوحة التليفونات لتنبيهات الأضواء والأصوات ، وأنهن يتعرضن للميل البيولوجى للتعب ، فلو كن يستطعن العمل بضعف السرعة العادية ، إذن لأمكن أن تكون اللوحات أصغر ، وإن كان ذلك قد لا يؤثر فى عدد الخطوط . ومهما يكن من أمر ، فإن سرعة ومهارة العاملات تتأثران من الناحية المادية بالتدريب والروح المعنوى . وهذه عوامل إجتماعية . والحال كذلك إلى ما لا نهاية تقريباً . فأى جهاز آلى فيزيقى محسوس نسميه لوحة تليفون هو فى الحقيقة لا وجود له إلا إذا اشتمل على العوامل الفيزيقية ، والبيولوجية ، والإجتماعية . ولم يكن قط ليلتم شمله إلا بكل هذه العوامل . كما أنه لم يكن ليستخدم أو يفيد إذا لم يكن قد صمم فى داخل الحدود التى تفرضها عليه هذه العوامل مجتمعة . ومع هذا فإن

---

(١) المؤلف كان مديراً لبضع سنوات لشركة بل للتليفونات بنيوجرسى « المترجم »

تصميمه كـكل لا يمكن أن يتغير إلا بعمليات على إحدى مجموعات العوامل فى المرة الواحدة . ولقد نشأ هذا الجهاز ذاته فى الحقيقة عنه هـذه العملية ذاتها ؛ العملية التى هى نفسها فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية .

(٢)

والدلالة الراهنة لما سبق من تعميمات وتصويرات إنما تـكمن فى تطبيقها على أربعة موضوعات :

(ا) طبيعة القيود المشتركة على التعاون التى « تفرضها » العوامل الفيزيقية ، والبيولوجية ، والإجتماعية . (ب) عمليات التغلب على هذه القيود فى السلوك الغائى ، (جـ) وقع هذه العمليات على فاعلية الجهد التعاونى ، (د) وقعها على كفاية الجهد التعاونى .

(أ)

فى الظروف البسيطة جداً كثيراً ما يكون من الملائم وصف القيود النوعية للانجاز التعاونى بأنها ناشئة من أحد العوامل الفيزيقية، أو البيولوجية، أو الإجتماعية — على استقلال ؛ بمعنى أن الهجوم على هذا القيد يمكن أن يوجه إلى هذا العامل وحده أو ذاك . إلا أن أكثر صواباً أن يقول إن القيد ينشأ عن الموقف الـكلى وعن مجموع العوامل . فمثلا إذا لم يكن من الممكن أن يقوم اتصال كاف بين شخصين لأن أحد الأشخاص لا يستطيع أن يسمع الآخر، فإن العجز يمكن مؤقتاً أن يعزى إلى النقص فى ارتفاع الصوت ، ولا يعطى الوصف الصحيح لعدم السمع أنه يرجع خصوصاً إلى ظروف الوسط (الهواء)، أو ظروف الصوت ، أو الأذن ، أو المسافة ، أو العوامل الإجتماعية بوصفها تحكم المسافات أو تحكم صعوبة التفاهم ... وأن التغير فى أى واحد من هـذه العوامل قد يغير إما ارتفاع الصوت أو الحاجة إليه ، وبالمثل ، فإنه ليس صحيحاً القول بأن ظروفاً معينة فى الهند إنما ترجع للعادات الإجتماعية المتصلة بالطعام .

فقد يكون ذلك هو الناحية الوحيدة التى نظر إليها كموضوع للهجوم المدبر . ومع هذا فلو كانت الظروف الطبيعية — كالمناخ — مختلفة ، أو لو كان عدد السكان أقل كثافة ، ربما لم تكن لتظهر هذه النتائج وكان هذا العامل الاجتماعى يفقد دلالته[1] .

(ب)

ومع أن القيد أثر مشترك لكل العوامل مجتمعة ، فإنه من وجهة نظر الهجوم لتحقيق أحد الأغراض يمكن أن ينسب هذا القيد إلى أحد العوامل فقط . ويصبح هو إذن العامل الاستراتيجى الذى سنوضح مكانته فى العمليات الإدارية فى الفصل الرابع عشر . فقد نقول إن نقص ارتفاع الصوت فى الكلام يرجع إلى خوف المتخاطبين ، أو عدم إدراك رفع الصوت ، أو البعد والمسافة ولكننا نتناول أحد هذه العوامل أو الآخر بالتغيير كوسيلة لضمان النتيجة المطلوبة . هذا التغيير فى أحد هذه العوامل ليس هو سبب التصحيح للوضع إلا بالمعنى الاستراتيجى العاجل — ولكن التصحيح يرجع إلى التغيير فى الموقف الكلى . ففى جميع الأحوال ، مجموع كافة العوامل سواء أدركناه أو لم يدركه — هو الذى يحدد العلاقات أو الظروف ، وهدف أى جهد هو تغيير الموقف الكلى تغييراً ملائماً عن طريق التغيير فى جزء منه .

وفى الخطوة الافتتاحية لأحد أجهزة التعاون تكون الاختبارات التى يمكن مزاولتها اختبارات شخصية . كما يفترض أن الموقف الفردى لكل واحد من الأشخاص المتعاونين معاً سوف يتحسن ، أى أنه سوف يكون

---

(١) انظر فى هذا التحليل فلفريدو باريتو Vilfredo Pareto وعلم الاجتماع العام Sociologie Générale (باريس ، مايو ١٩٣٢) فقرة ٣٤٣ — ٣٤٤ ص ١٩٤ . أنظر أيضاً هندرسون L.J. Henderson علم الاجتماع العام لباريتو Pareto's General Sociology (مطبعة جامعة هارفرد ١٩٣٥) تعليقات ٣ ، ٤ ص ٧٤ وما بعدها .

أكثر فاعلية . وإنما تكمن الفرص الأولى للفاعلية فى تفوق قوى الجماعة على قوى الفرد البيولوجية فى البيئات الفيزيقية الاجتماعية . مثال ذلك ، تعاون خمسة رجال فى الدفاع ضد أجانب قد يكونون أعداء عن طريق القيام بالملاحظة المستمرة عند نقطتى رقابة . إن من المستحيل القيام بهذا بمجهود فردى . ولنلاحظ أن طبيعة الأرض المادية هى أحد العوامل التى تجعل وجود نقطتى مراقبة أمراً مطلوباً . وتستحدث عملية القيام بهذا عوامل اجتماعية جديدة — هى تكوين الجهاز التعاونى . وهكذا تبقى العوامل المادية ثابتة ، والعوامل البيولوجية ثابتة ، بينما العوامل الاجتماعية هى التى تتغير . هذا التغيير فى الموقف الكلى يعدل نتيجة أحد العوامل البيولوجية . فاذا ما تم تحقيق هذا التغيير ، يدخل الهدف فى عملية التحقق . إذ تنشأ درجة معينة من الاطمئنان المتزايد ، وتقوم كفاية المشروع على حقيقة كون إشباعات الأفراد المشتركين فى العمل هى أكبر مما يلزم لجذب تعاونهم . أما هذه الإشباعات فمنشؤها الاطمئنان المتزايد ، الهدف المنشود ، والجزاء على المشاركة الاجتماعية التى لم تكن مقصودة ، ولكنها الآن تصبح مرغوباً فيها .

والآن يبدو أن من الصحيح عموماً أن الإشباعات الاجتماعية تتطلب هدفاً للنشاط أكثر من مجرد التجاوز الشخصى personal proximity . فالتجمع يتطلب النشاط التعاونى ، والتعاون يتطلب شيئاً يراد عمله . وفى هذه الحاجة يكمن جوهر أهداف العمل الذى كثيراً ما نلاحظه ، حيث الدوافع والإشباعات توصف بأنها إجتماعية[1] .

ففى المثال الذى سبق ذكره الآن ، لا يكاد يزول الخطر العاجل ، حتى يتقرر الحصول على اطمئنان أكثر ثباتاً عن طريق بناء حصن . وهذا تغيير فى

(١) سوف نتوسع فى هذا فى الفصل التاسع . (المؤلف)

الموقف الكلى بالتغيير فى البيئة المادية . والنتيجة سوف تكون الاطمئنان الأكبر ، كما أن العملية ذاتها تقدم إشباعات اجتماعية أكثر . إلا أنه أثناء سير عملية البناء ، يتبين أن جانباً عنها لا يمكن عمله دون المزيد من القوة العاملة . وبالتالى يتم إغراء رجل جديد للانضمام للجماعة ، وهذا مثال لإحدى الطرق الاجتماعية لضمان القوة البيولوجية اللازمة لمواجهة عائق مادى (قيد فيزيقى) تحتمه الظروف . ويتقدم العمل سرعان ما تبدو الحاجة إلى التنسيق الصحيح للجهود يترتب عليها عدم الفاعلية . ويؤدى تأمل هذا الموقف إلى معاملة عضو معين من أعضاء الجماعة على أنه القائد المسئول عن عملية التنسيق وتعيين بقية الأفراد للمهام الأخرى المتنوعة . وهذا مثال لابتكار طريقة اجتماعية لتجنب القيود البيولوجية بالهجوم على العوامل الفيزيقية .

ويفيد هذا التصوير فى بيان أن فاعلية الجهاز التعاونى تقتضى تداول تبديل الأهداف . فيكون الرجوع للعوامل البيولوجية والاجتماعية لازماً للتأثير فى العوامل الفيزيقية ، وللفيزيقية والاجتماعية للتأثير فى العوامل البيولوجية وللفيزيقية والبيولوجية ، للتأثير فى العوامل الاجتماعية . وعمليات التأثير والتغيير هذه الموجهة دائماً لعوامل معينة كوسيلة لتغيير الموقف الكلى الذى يتركب من كل هذه من الأنواع من العوامل مجتمعة — هدف هذه العمليات (النهائى) إشباع دوافع الفرد ؛ إلا أن نتائجها (المباشرة) هى إما (١) إشباع دوافع الفرد العاجلة ، أو (٢) تيسير التعاون فيما بعد .

وفى مجرى عمليات الجهاز التعاونى لا يمكن فصل هذين النوعين من النتائج ، كما أنهما غالباً ليسا هدفين متمايزين لأفعال معينة . إلا أنه كثيراً ما يحدث أن يكون من الممكن تمييزهما . فمن الملائم إذن لغرض وضوح العرض الآن عزلهما كهدفين متمايزين فى تحليل الفعل التعاونى ككل . فنقول إذن إننا قد نعمل على البيئة الفيزيقية إما (١) لضمان المواد أو القوى الفيزيقية اللازمة للاشباعات العاجلة أو (٢) أن نجعل العمل التعاونى المحتمل غير ممكن .

إجراؤه بغير هذه الطريقة . كما أننا قد نعمل على العوامل البيولوجية إما (١) لكى نزيد مباشرة من كمية « الانتاج » أو (٢) لكى نيسر التعاون الفعال وأخيراً فقد نعمل على العوامل الاجتماعية إما (١) لكى تهيئ إشعاعات اجتماعية متزايدة أو (٢) لكى نيسر التعاون . وفى لغة الاقتصاد والجارية ؛ نحن قد ننتج للاستهلاك (حاجات المستهلكين) كما أننا قد ننتج للانتاج (حاجات المنتجين) .

ولندع الآن جانباً أهداف الجهد التعاونى المقصود بها أن تكون وسيلة ضمان إشباع حاجات الفرد لنقصر انتباهنا على الأهداف المقصود بها مباشرة تيسير عمليات الجهاز التعاونى كهدف مباشرة فى ذاته — تلك العمليات التى تكون موجهة إلى العوامل :

(ا) الفيزيقية ، (ب) والبيولوجية ، (حـ) والاجتماعية

١ — فالتصرفات فى العوامل الفيزيقية بقصد ازدياد إمكانيات التعاون يأخذ أساساً صورة التغيير المقصود للبيئة الطبيعية . ونحن لم نتعود على التفكير فى تغيير البيئة بوصف كونه وسيلة جعل التعاون ممكناً ، إلا أن مجهوداتنا البناءة هى مع هذا لذلك الغرض . وتخدم أجهزة النقل وأجهزة المواصلات كلاهما هذا الهدف المباشر . كما أن العدد والأدوات فى أول وأبسط صورها تضع غالباً لهذا الغرض . فمثلا تؤدى القيود البيولوجية للأفراد إلى استحالة القوة اللازمة للقيام بعمل معين ، ويصبح التعاون مطلوباً ، إلا أن الظروف فيما يتعلق بالمكان هى بحيث لا يمكن معها لعدة رجال أن يعملوا مباشرة لتحقيق الأهداف ، فتضع أو تستحضر رافعة كى تسمح بهذا . وعمل أو استحضار الرافعة هو تغيير فى البيئة الطبيعية لجعل التعاون ممكناً .

وواضح أيضاً أن الكثير من تجميع رأس المال ، واختراع الآلات والعمليات الميكانيكية ، والكهربائية ، والبصرية ، والسمعية ، والكيمائية التى

تتغلب على القيود الإنسانية المعتادة ، ثم اجتماع رأس المال والاختراع كلاهما ، من أولى نتائجها التقدم المستمر فى قوة التعاون . إنها توسع إلى حد كبير من نطاق أجهزة التعاون ، سواء فى المكان (أى على مساحات ومناطق أكبر) وفى الزمان (أى لمدى زمنى أطول ، ربما لعدة أجيال) . والأخذ بهذه الطريقة العامة فى توسيع الإمكانيات التعاونية هو موضع تقدير كبير ، كما أن نواحيها الاقتصادية تلقى انتباهاً ونمواً زائدين جداً نسبياً . وسوف نناقش ذلك فيما بعد فى حينه فقط .

(ب) والتصرفات العملية فى العوامل البيولوجية أمر شائع ولا غنى عنه للكثير من حالات التعاون المعقدة . وهى تأخذ أساساً صور تعليم وتدريب وتخصص فرص تنمية المهارات الشخصية . وكذلك فإن برامج الصحة العامة والكثير من خدمات العلاج والتأهيل هى عمليات من هذا النوع سواء بطريقة مباشرة أو بصورة عرضية .

(ج) لقد أشرنا الآن إلى ماعسى أن يسمى بإيجاز إجراءات تيسير التعاون عن طريق التنمية الخارجية . إلا أن الإجراء الآخر — الذى لعله أكثر أهمية ، وهو إجراء التصرف فى العوامل الاجتماعية — فهو بمعنى ما تصرف داخلى ويتضمن الابتكار المباشر لطرق فاعلية العلاقات الإنسانية . هذا الإجراء كمجال فنى خاص لم يكن يعرف عنه إلا القليل حتى وقت قريب ، ومع أنه فى الحقيقة فى الكثير من مجالات النشاط العملى كان موضوع محاولات تفصيلية واسعة ، لم يلق الكثير من الدراسة العلمية إلا ماعسى أن يكون قد لقى فى فترة التمحيصات الأخيرة التى كان يطلق عليها اسم الإدارة العلمية scientific management أو فى العمليات الفنية المنظمة كالمحاسبة .

(٣)

إن ما نعنيه بلفظ فاعلية effectiveness التعاون هو تحقيق الأهداف

المعروفة للعمل التعاونى . وتدل درجة التحقق على درجة الفاعلية .

ومن الواضح أن أى هدف للتعاون ليس مسألة شخصية ، بل إنه هدف جهاز التعاون ككل . والنتيجة أن تعريف الفاعلية فى أية حالة معينة إنما يحددها أيضاً بطريقة ما الجهاز التعاونى ككل . وأساس هذا التحديد هو ما إذا كان التصرف العملى والنتيجة الموضوعية المضمونة سوف تثبت كفايتها للحصول لجهاز التعاون على إمدادات القوى أو المواد اللازمة لإشباع الدوافع الشخصية . وفى التصرف الفردى أو العمل التعاونى كلاهما يمكن ضمان هذه الإشباعات حتى ولو لم يتحقق الهدف ، إلا أن تحقق هدف ما ، والاعتقاد فيما يشبه أن يكون تحقيقاً لهذا الهدف ، أمر لابد منه فيما يبدو لاستمرار التآزر فى العمل . وعلى هذا ، فحتى لو أن تحقق هدف معين لم يكن أمراً ضرورياً فى ذاته ، إلا أن من الضرورى الإبقاء على حيوية التعاون . والفاعلية من وجهة النظر هذه هى أدنى فاعلية يمكن أن يسمح بها . ومن ثم يتبين أن محاولة عمل ما لا يمكن عمله لابد أن ينتج عنها تحطيم أو فشل التعاون .

ويبقى أن نذكر فى هذا الصدد أن فاعلية العمل التعاونى تتضمن بمعنى خاص — فاعلية التصرفات « الفردية » الجزئية فى داخل أجهزة التعاون . فإذا كان خمسة رجال يدفعون حجراً ، فجهود كل فرد منهم هو عنصر جزئى مساهم ، وليس له وجود مستقل خارج دائرة التعاون ، كما أنه فاعليته هذا الجهد هى دالة العمل الكلى . ولا يمكن الثناء على فاعلية أحد الأفراد إلا بافتراض أن الأفعال الأخرى تبقى متساوية بمعنى أن فاعلية الجهود الجزئية لا دلالة لها إلا بالمعنى التفاضلى أو الفارق only in a differential sense وتتغير قيمتها باطراد كلما تغيرت قيم الجهود الأخرى . ومع هذا فلملاءمة الإبقاء على الفاعلية كثيراً ما يحدد للمجهود الجزئى هدف فردى أو مصطنع . مثال ذلك أن يقال إن الشخص (١) ينبغى أن يبذل (س) رطلا من القوة فى (ص) من الدقائق . فإذا حقق هذا قلنا إنه فعال ، وإذا لم يفعل فهو ليس كذلك .

(٤)

ومع إنه فاعلية effectiveness الجهد التعاونى ترتبط بتحقيق هدف الجهاز وتتحدد بالنظر إلى مطالب الجهاز ، فالكفاية efficiency ترتبط باشباع دوافع الأفراد وحاجاتهم [١] . وكفاية أحد الأجهزة التعاونية هى حاصل كفايات الأفراد الذين يمثلون الجهود المكونة له ، أى من وجهة نظرهم هم . فإذا وجد الفرد أن دوافعة يشبعها ما يقوم به من عمل ، فهو يستمر فى جهده التعاونى ، وإلا فهو لا يستمر . وإذا لم يستمر ، فإنه انتزاع نفسه هكذا من الجهاز التعاونى قد يكون فيه قضاء عليه (على الجهاز) . فإذا لزم خمسة رجال ، ولم يجد الرجل الخامس إشباعاً لحاجاته وهو يتعاون ، فسوف تكون مساهمته غير كافية . وقد يمسك جهوده ويحبس خدماته أو يتهرب منها ، بحيث يتحطم التعاون . أما إذا اعتبر أنه فى ذلك كفاية ، فخدماته وجهوده تستمر . وإذن فكفاية الجهاز التعاونى هى فى قدرته على صيانة نفسه بما يقدم من إشباعات فردية . وقد نسمى هذا قدرته على التوازن ، أى موازنة أعباء مهامه بالإشباعات التى تنتج عنها على الدوام [٢] .

ويمكن ضمان الكفاية أو التوازن equilibrium إما بتغيير الدوافع عند الأفراد (أو بضمان أفراد بدلا منهم لهم دوافع صادقة) وبهذا يكون التصرف بتغيير العامل الاجتماعى ، وإما عن طريق نتائجها المثمرة التى يمكن أن تتوزع على الأفراد : هذه النتائج المثمرة هى إما مادية ، أو اجتماعية ، أو هما معاً .

---

(١) فى أغلب المهام العملية للمنظمات التى تنطبق عليها كلمه « كفاية » تستخدم هذه الكلمه فيما يتعلق بقطاع أو مظهر محدد جداً من التعاون ؛ نبعد به ما أمكن فى معظم الحالات عن الدوافع الفردية التى لا يبدو أن كلمة كفاية ترتبط بها آخر الأمر . وسوف نعود إلى الحديث عن هذا أكثر توسيعاً فيما بعد . المؤلف

(٢) لا ينبغى إدراك كلمه « كفاية » على أنها ممكنة فقط فى أحسن الظروف : فقد يكون الجهاز التعاونى غير كفء وغير قادر على القيام بنفسة فى إحدى المراحل ، ولكنه قادر على ذلك فى مرحلة أعلى أو أدنى ، فى حجم أكبر أو أصغر ، فى مستوى نشاط أكبر قوة أو أقل قوة . المؤلف

فبالنسبة لبعض الأفراد ، المادة هى اللازمة للاشباع ، وعند البعض الآخر المزايا الاجتماعية هى المطلوبة . إلا أنه بالنسبة لغالبية الأفراد ، تـكون المزايا المادية والاجتماعية معاً مطلوبة بنسب مختلفة :

ومن بين القيود التى يتعين على الجهد التعاونى أن يتلاءم معها أن موارد المزايا المادية والاجتماعية هى حتى فى حالة الأجهزة التعاونية ذات الـكفاءة — محدودة ، بحيث أن الـكفاية من وجهة النظر الإنتاجية تتوقف ليس فقط على ما ينتج أو كم تنتج ولـكن على ما يعطى لـكل فرد كنصيب أو مساهمة : فإذا أعطيت للبعض قيادة أكثر مما يلزم ، فقد ينشأ عن ذلك أنه سوف لا يوجد ما يكفى الجميع وسوف لا يبقى فى متناول الآخرين إلا قدر لا يكفى حاجتهم : وإذن فسوف يكون الموقف بالنسبة لهؤلاء الآخرين غير مشبع : كذلك فإن المزايا الإجتماعية محدودة ، وإذا ما كانت تتوزع بطريقة غير عادلة فسوف يكون ثمة عدم كفاية بالنسبة للبعض . وإذن فالـكفاية الإنتاجية تتوقف فى جزء منها على عملية التوزيع فى الجهاز التعاونى .

فإذا كان التوزيع بحيث أن المزايا تعادل بالضبط الأعباء فى كل حالة — وهو أمر يتطلب دقة مثالية فى التوزيع — فإن كل شخص سوف لايكون لديه فائض إغراء يقابل المتـكافئات (أو الاختيارات الأخرى) . فالجهاز التعاونى لـكى يكون كفئاً ينبغى أن يكون ثمة فائض إشباع . إذ لو أن كل فرد لم يرجع إلا بما يعادل ما أنتجه أو بذله ، لم يكن ثمة حافز — أى صافى إشباع — عن قيامه بالتعاون . إن ما يرجع به ينبغى أن يعود عليه بفائدة فيما يتعلق بالإشباع ، ومعنى هذا دائماً تقريباً العائد return فى صورة تختلف عن تلك التى يسام بها . فإذا قدم هو المجهود ، فإنه يتطلب لنفسه المقابل لهذا الشرط ، وكذلك الشأن إذا ما كان عليه أن يقدم جهداً فردياً بدلا من مجرد التعاون والاشتراك . فالـكفاية بالنسبة للفرد عملية تبادل مـرض . كذلك أيضاً تنطوى عملية التعاون على التبادل المرضى Satisfactory exchange .

ويمكن إذن من وجهة النظر هذه أن تكون عملية التعاون مجرد عملية مبادلة ، أو بعبارة أخرى مسألة توزيع . وقد تعودنا النظر لهذه العملية — في حالة انعزال وتجريد — كأساس للتعاون الكفء في مبادلات المواد والسلع الاستهلاكية وغيرها ؛ التي ليست إنتاجية بالمعنى المباشر . والكثير من حالات التعاون — وخصوصاً الأنواع الاجتماعية منه — هي من هذا النوع . وفي هذه الحالات يكون الهدف الرسمي للتعاون مجرد محور ينتظم حوله التعاون . إلا أن الكثير من أجهزة التعاون الهامة يقوم على الإنتاجية التي تقاس بتحقيق هدف ملموس . وإذن فالطاقة الإنسانية تتركز في التعاون على هدف فيزيقي تنشأ عنه مادة فيزيقية يمكن توزيعها على الأفراد بالمقادير اللازمة . فبالنسبة لبعض الأفراد قد تكون هذه المقادير أكبر مما يمكن للجهود الفردية أن تستطيع القيام به ، وبالنسبة للبعض الآخر أقل . وفي الحالة الأخيرة تكون الإشباعات الأخرى التي يكفلها أو ينتجها التعاون هي أساس الكفاية . وهذه الإشباعات الأخرى إشباعات اجتماعية .

وإن فكفاية التعاون تتوقف على ما يكفله وينتجه من ناحية ، وعلى طريقة توزيع موارده وكيفية تغيير الدوافع من ناحية أخرى . وكل ما يفعله من أشياء فهي تتضمن قوى فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية ، تنطبق على عوامل معينة : فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية ، في داخل الموقف ككل . وبالتغيير في هذا الموقف هكذا يهيء التعاون إغراءات أو إشباعات . وتوزيع هذه الإشباعات هو ذاته استخدام للقوى الفيزيقية ، والبيولوجية ، والاجتماعية في تغيير الموقف الكلي . والجهاز التعاوني هو باستمرار لا يتوقف في حالة حركة (دينامي) ، هو عملية إعادة تكيف مستمرة بظروف البيئة الفيزيقية ، والبيولوجية ، والاجتماعية في مجموعها . وهدفه إشباع حاجات الأفراد ، كما أن كفايته تتطلب أن يكون له الأثر في تغيير تاريخ بيئته ككل . وهو يصل إلى هذا عن طريق التغييرات في مركبات هذه البيئة ، الفيزيقي منها ، والبيولوجي والاجتماعي .

إن الأفكار التوجيهية التى عرضناها فى هذا القسم الأول من هذا الكتاب ، وخصوصاً فى هذا الفصل الأخير ، ما هى إلا افتراضات أساسية للعرض النظرى والتحليل العملى فى الفصول التى تلى . وسوف يتكرر توضيحها بالأمثلة سواء فى تنمية الإطار العقلى الذى فى حدوده أبسط نظرية الأجهزة التعاونية ونظرية التنظيم ، وفى وصف عمليات التنظيم — خصوصاً العمليات الإدارية — التى عليها يقوم بقاء حياة المنظمات . وباختصار ، فإن أكثر هذه الافتراضات جوهرية هى ما يلى :

١ — يمتلك الكائن الإنسانى الفرد قدرة محدودة على الاختيار . وفى نفس الوقت هو ذاته نتيجة لـ (ومقيد إلى حد ما ب) عوامل الموقف الكلى . كما أن له دوافع ، تستهدف غايات ، وإرادة لتحقيق هذه الغايات . وطريقته أن يختار أحد العوامل أو مجموعة عوامل فى الموقف الكلى ، ثم يغير الموقف بالتصرف فى هذه العوامل . أماما يختاره منها فهو — من وجهة نظر الهدف — العوامل التى تعوقه ، والتى هى لهذا النقط الاستراتيجية للهجوم .

٢ — ومن أهم العوامل المعوقة أو التقييدية فى موقف كل فرد حدوده هو البيولوجية الخاصة . وأحسن الطرق فعالية فى التغلب على هذه القيود طريقة التعاون . ويتطلب هذا اصطناع جماعة ، أو تبنى هدف لاشخصى . والموقف فيما يتعلق بمثل هذا الهدف يصبح مكوناً من عوامل لا حصر لها وينبغى تمييز ما هو من هذه العوامل تقييدياً وما ليس تقييدياً .

٣ — والتعاون جانب اجتماعى من جوانب الموقف الكلى ، وتنشأ عنه عوامل اجتماعية . هذه العوامل قد تصبح بدورها عوامل تقييدية فى أى موقف . وينشأ هذا نتيجة اعتبارين . أولا : أن إجراءات عمليات التفاعل ينبغى اكتشافها أو ابتكارها تماماً ، كما أن العمليات الطبيعية ينبغى اكتشافها أو ابتكارها ، ثانياً : أن التفاعل يغير دوافع واهتمامات أو ميول الأفراد المشتركين فى التعاون .

٤ — ويتوقف صمود التعاون على شرطين اثنين : ا — فاعليته effectiveness ب — وكفايته efficiency الفاعلية تتصل بتحقيق الهدف التعاونى ، الذى هو اجتماعى وليس فردياً أو شخصياً فى طبيعته . أما الكفاية فتتعلق باشباع دوافع الأفراد — وهى فردية شخصية بطبيعتها . ومقياس الفاعلية تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة ، إذ أن الفاعلية يمكن قياسها . أما مقياس الكفاية فهو إثارة عزائم الأفراد الكافية لأكبر تعاون ممكن .

٥ — وعلى هذا — يتوقف بقاء التعاون على صنفين من العمليات أو الإجراءات متداخلين ومعتمدين بعضهما على البعض : ا — العمليات التى تتعلق بجهاز التعاون ككل فى علاقته بالبيئة ، ب — والعمليات التى تتصل بخلق أو توزيع الإشباعات على الأفراد .

٦ — وينشأ عدم ثبات التعاون أو فشله عن النقص فى كل من هذين الصنفين من العمليات على انفراد ، كما ينشأ من العجز فى ارتباطهما معاً .

ووظائف الرؤساء هى ضمان التوافق الفعال بين هذه العمليات .

القسم الثاني

نظرية وتركيب المنظمات الرسمية

الفصل السادس

تعريف التنظيم الرسمى

الجهاز التعاونى كما رأينا هو مركب عناصر فيزيقية[1] ، بيولوجية ، شخصية ، واجتماعية هى فى حالة علاقة منظمة نوعية بسبب تعاون اثنين أو أكثر من الأشخاص لهدف محدد واحد على الأقل . مثل هذا الجهاز هو فى حقيقة الأمر وحدة تابعة لأجهزة أكبر منه من ناحية ، بينما ينطوى هو ذاته على أجهزة فيزيقية ، وبيولوجية ... إلخ تتفرع عليه هو ، من ناحية أخرى . وأحد الأجهزة المندرجة فى داخل الجهاز التعاونى الأكبر ، والذى تنطبق عليه عبارة « تعاون اثنين أو أكثر من الأشخاص » هو ما نسميه « المنظمة organization » ، وهو ماسنحاول تعريفه فى هذا الفصل .

١ — تنمية التعريف

إن عدد الأجهزة التعاونية التى لها أهداف محددة أكبر أو أقل والتى لها من الاستمرار مايكفى لاسترعاء الانتباه والوصف أو إثبات الشخصية عدد كبير جداً . ويمكن تصنيف هذه الأجهزة تصنيفاً واسعاً على أساس طبيعة الغرض أو الهدف إلى مجموعات قليلة بينها اختلاف شاسع كالكنائس ، والأحزاب السياسية ، واتحادات الشباب ، والحكومات ، والجيوش ، والمشروعات الصناعية ، والمدارس ، والأسر ... وبين التنظيمات التى تنقسم إليها كل واحدة من هذه الجماعات توجد أيضاً فروق شاسعة .

---

(١) كلمة « فيزيقى » كما تستخدم فى هذا الفصل والفصول التالية تتضمن أيضاً العناصر البيولوجية إلا فيما يتعلق بالكائنات الإنسانية . (المؤلف)

وأن الكثير من وجوه الشبه فى سلوك واتجاهات رؤساء هذه الأجهزة ليمكن ملاحظتها ، ويخرج العديد من الباحثين بعناصر مشتركة بين هذه الأجهزة . ومن الواضح أنه إذا كانت هناك مشابهات فيما بينها بوجه عام ، فسوف توجد فى الجوانب أو القطاعات المعينة منها التى هى مشتركة بينها جميعاً . وتتطلب الدراسة الجادة لها إذن عزل أو تعريف هذه الجوانب . وسنتناول جانباً واحداً مشتركاً هو « التنظيم » .

ومن الممكن حصر الاختلافات فى المواقف التعاونية المادية أو المحسوسة فى أربعة أصناف أولية : (ا) الاختلافات التى تتصل بنواحى البيئة الفيزيقية . (ب) الاختلافات التى تتعلق بنواحى البيئة الاجتماعية . (ج) تلك التى تتصل بالأفراد . (د) متغيرات أخرى .

(ا) إن فحص العمليات المادية (المحسوسة) لأى جهاز تعاونى ليكشف على الفور عن أن البيئة الفيزيقية للأجهزة التعاونية يكون القدر المطلوب من توافق أو تكييف الجوانب الأخرى للتعاون . والسؤال الأول الذى يهمنا الآن هو ماإذا كانت مثل هذه الاختلافات لها دلالتها بالنسبة للدراسة العامة للتعاون ، أو ماإذا كانت البيئة المادية بالنسبة لمعظم الأهداف يمكن النظر إليها كعامل ثابت . فإذا كان مدى ما نقصد بالبيئة الفيزيقية النواحى الجغرافية — كمجرد المكان ، والموقع الطبوغرافى ، والمناخ إلخ — فسوف يكون من السهل تقبل إمكان استبعاد البيئة الفيزيقية من الاعتبار بالنسبة لكل الأغراض تقريباً[١] . أما هذا الجزء من البيئة الذى يعتبر إحدى خواص المنظمة فهو فى مركز يختلف عن هذا ، لأن هذا الجزء الذى قوامه التراكيب ، والتحسينات ، والعدد والأدوات ، والآلات ؛ يظل يتعلق أخص مايتعلق بالمنظمة التى تملك

---

(١) ومع هذا فإنه فى حالات خاصة لايكون ذلك صحيحا ، مثال ذلك ما إذا كانت عمليتها تصنيع متشابهتان تماماً يتم أداؤهما فى بيئتين مختلفتى المناخ تماماً ، حيث يكون المناخ إذن هو المتغير الذى له دلالته الأهم . (المؤلف)

هذه الأشياء وتعمل بها . من أجل هذا ، فإنه فى الكثير من الحالات تنطوى فكرة المنظمة بوضوح على فكرة المنشأة المادية physical plant ؛ مثال ذلك منظمة السكك الحديدية أو التليفونات . وكثيراً ما يكون ذلك صحيحاً أيضاً بالنسبة للمصنع وفى الواقع كثيراً ما نقول إن المصنع يستطيع أن يخرج مقدار كذا من الإنتاج ، حين يكون المعنى الذى نقصده المصنع المادى . أى العدد من الرجال ، وفاعليات أو قوى الرجال والمصنع . ومن الواضح أننا إذا كنا نتحدث عن مشروع عمل معين ، فإن الموقف الكلى بما فيه من مصنع مادى ، ورجال وفاعليات لا بد أن يكون الحد الأدنى للأجهزة الذى يهم المرء لأول وهلة . وقد يطلق على مثل هذا الجهاز اسم منظمة ، إلا أن الأصح عادة استخدام كلمات : «مشروع» أو « عمل » أو « عملية » لتقتصر كلمة « تنظيم » على هذا الجزء من الجهاز التعاونى الذى تستبعد منه البيئة الفيزيقية . فكل جوانب البيئة الفيزيقية إذن تعتبر أو من الأوفق النظر إليها كعناصر لأجهزة أخرى — مادية وفنية — العلاقات بينها وبين المنظمات يمكن البحث عنها بالقدر الذى يكون لازماً للغرض الذى نقصده آنئذ .

(ب) من الواضح فى الكثير من الحالات أن العناصر الاجتماعية جانب هام أيضاً من جوانب الموقف التعاونى المحسوس . ويمكن اعتبار أن العوامل الاجتماعية تتدخل فى الموقف من طرق مختلفة : (١) عن طريق كونها عناصر تكوينية للفرد الذى تدخل فاعلياته فى الجهاز ، (٢) وعن طريق أثرها على الأفراد الذين لاتدخل فاعلياتهم فيه ، ولكنهم إما معادون لجهاز التعاون أو يحتمل أن تكون فاعلياتهم عوامل بأى صورة من الصور . (٣) وعن طريق اتصال الجهاز (تعاونياً كان أو لم يكن) بالأجهزة التعاونية الأخرى الموازية له وخصوصاً (٤) بالأجهزة الأعلى منه ؛ ثم (٥) باعتبارها (أى العوامل الاجتماعية) داخلة فى عملية التعاون ذاتها . وطبيعى أن العوامل الاجتماعية هى أيضاً — بطريق غير مباشر — داخلة فى تغيرات البيئة الفيزيقية — وخصوصاً فى تأثرها بالأجهزة التعاونية السابقة أو الكائنة الأخرى .

وقد جرى العمل فى كل مكان فيما يبدو على استبعاد العوامل الاجتماعية أو على اعتبارها عوامل ثابتة يمكن إغفالها بالنسبة لمعظم الأغراض — فى الفكرة الجارية عن التنظيم، باستثناء واحد هام هو الخاص بالدولة كما يعبر عنها القانون، وخصوصاً قانون الشركات . ومع هذا فان هذا الاستثناء الخاص ينظر إليه بطريقتين متعارضتين تماماً . فالذين يهمهم النواحى الديناميه للتعاون ينظرون إلى القانون على أنه أصل بعيد وغامض « للسلطة » فى داخل الجهاز . أما المحامون — من الناحية الأخرى — فينظرون إلى القانون على أنه العنصر التركيبى الأساسى للجهاز التعاونى — وخصوصاً الشركات بمختلف أنواعها، دون أن يكون كذلك بنفس القدر للأجهزة التى ليست شركات . وهكذا يكون « التنظيم » معناه — من وجهة النظر هذه الشروط القانونية اللازمة لخلق مركز خاص بالجهاز التعاونى . وأن حقيقة كون الجهاز التعاونى — صناعياً كان وتربوياً أو دينياً — يستطيع بحجمه الكبير أن يعمل دون قانون تأسيسى incorporation أو بتغيير قل أن نحس به فى طابعه بعد التأسيس، ليكفى لبيان الأثر الثانوى تماماً لهذا الجانب الخاص من العوامل الاجتماعية . وسوف يتبين فيما بعد أنه فى الحقيقة ضئيل بالقياس إلى العوامل الاجتماعية الأخرى[1] . أما ما هو أكثر أهمية فى الكثير من الحالات فهو العلاقات التعاقدية الخاصة التى يدخل فيها ليس فقط مجرد الظروف القانونية الرسمية، بل الاتجاهات الثابتة والمزاولات المعتادة من النوع الاجتماعى العام . وسوف نستبعد كل ما هو فى البيئة الاجتماعية من هذا النوع فى تعريفنا للتنظيم .

(ج) وسوف يتفق استبعاد البيئتين الفيزيقية والاجتماعية من تعريف التنظيم للأغراض العامة اتفاقاً شاملا مع الاستعمال المألوف والإحساس المشترك كما سيكون مقبولا بلا كبير عناء كطريقة للسعى نحو فكرة مفيدة من الناحية العلمية عن التنظيم . إلا أن مسألة الأشخاص مع هذا تمثل صعوبة كبيرة

---

(١) أنظر الفصل الثانى عشر (المؤلف) .

وشكا أكبر . فالفكرة المألوفة غالباً عن التنظيم — رغم الكبير من الغموض والكثير من الاستثناءات ، التي سبق لنا الإشارة إلى بعضها — أن (جماعة) من الأشخاص تتناسق بعض جهودهم وفاعلياتهم أو كلها . وفكرة كون (الجماعية) هي الخصيصة البارزة في الأجهزة التعاونية لا شك أنها مألوفة أيضاً في كتابات علم الاجتماع ، والأنثروبولوجيا ، وعلم النفس الاجتماعي ، مع أنه — كما بين بارسونز Parsons[1] — الأجهزة التي يكون التوكيد فيها على الأقل منصباً على الفاعلية والعمل كانت هي الأساسية في التحفظات العقلية عن دير كايم ، وباريتو ، وفيبر Weber .

وكمفهوم جار على هذا النحو يمكن توضيح « الجماعة » بوصفها تحتوي على متغيرات هي من الكثرة بحيث تحد من عدد وثبات أية تعميمات . فهي لا يمكن فهمها دون الاستعانة بمفهوم آخر أكثر تحديداً . ومن ثم يرى مؤلف هذا الكتاب أن المناقشات في موضوع التعاون الجماعي كثيراً ما تعطي فكرة الغموض ، والاختلاط ، والتناقض ، الضمني . ويتضح سبب هذا من حقيقة كون الجماعة والفرد يحتاج كلاهما إلى التعريف الصريح . فالجماعة من الواضح أنها عدد من الأشخاص زائد نوع من العلاقات المتداخلة أو التفاعلات ينبغي تحديدها . وحين تحدد أو توصف طبيعة هذه العلاقات الداخلة interrelations أو التفاعلات interactions يبدو على الفور أن « الشخص » هو شيء متغير تغيراً كبيراً — ليس فقط بمعنى أن الأشخاص يتفاوتون في الكثير من لاعتبارات ، بل أكثر من هذا خصوصاً لأن مدى وطبيعة اشتراكهم في الجماعات يتفاوت أيضاً بدرجة شاسعة .

ويمكن بيان هذا بالإشارة إلى « المنظمات » المادية من أنواع مختلفة .

---

(١) تالكوت بارسونز Talcott Parsons : بناء العمل الاجتماعي The Structure of Social Action. (نيويورك ، مكجروهل ، ١٩٣٧) . (المؤلف)

ففى المنظمات الصناعية ينظر للجماعة عادة على أنها « الموظفون والعمال » ، إلا أنه من وجهات نظر أخرى ، يدخل حملة الأسهم — هؤلاء الذين اشتراكهم فى المنظمة مختلف فى أساسه ، وأحياناً أخرى ، أو فى سياقات حديث أخرى — لا بد أن ينصرف المعنى أيضاً إلى الدائنين ، والموردين ، والمستهلكين — كما فى كل الحالات التى يدخل فيها « حسن النية good will » كجانب حيوى هام فى فاعلية المنظمات . وإذن فالذى نعنيه بالجماعة — من ناحية عضويتها — سوف يكون متغيراً تماماً حتى فى داخل هذا النوع الخاص (الصناعى) من الأجهزة التعاونية .

فإذا ما تناولنا المنظمات الدينية اتضح لنا على الفور أنه — فيما عدا ما يتعلق بالقاسيل من « المستخدمين » — يختلف تعريف « الجماعة » و « العضوية » كليهما اختلافاً كلياً عن تعريف التنظيم الصناعى . إلا أنه فى داخل الجماعات الدينية أساس وطبيعة الاشتراك فى الجماعة هما بوضوح من أنواع مختلفة . فأحياناً تعنى كلمة « جماعة » الأكليروس أو حكومة الكهنة ، وأحياناً أخرى تدخل فيها الدرجات أو الطبقات الدينية ، وأحياناً ثالثة الأتباع بمختلف درجات اشتراكهم .

فإذا أضفنا لهذين النوعين من التنظيمات ، المنظمات العسكرية ، والحكومية ، والسياسية ، والتربوية ، والشباب — وكلها جماعات — فإن تعقد اختلاف معنى هذا الجانب من فكرة الجماعة — جانب العضوية فيها — يزداد بسرعة .

والجماعة كمفهوم اجتماعى تعيش بسبب حقيقة أن العلاقات الهامة بين الأفراد فى الجماعة يعتبر أنها علاقات التفاعلات الشخصية المنظمة . ففى كل جماعة تعاونية يحدث تنسيق لأفعال الأفراد التعاونية . وأفعال الأفراد — الذين

---

(١) من وجهة نظر الأجهزة التعاونية . (المؤلف)

نسميهم « أعضاء » فى الجماعة أفعالهم التى لا تتناسق مع غيرها من الأفعال ليست جزءاً من جهاز العمل. وقد يكون من السهل ملاحظة أن الكثير من أفعال الأشخاص فى الجماعة المتعاونة ليست بأى معنى حقيقى جزءاً من العمل التعاونى حتى ولو كان الأفراد من وقت لآخر يطول أو يقصر، يساهمون بأفعال تعاونية . فالحقيقة أن (جهاز التفاعلات) هو الذى يبدو أن يكون أساس مفهوم « الجماعة » بالمعنى الذى تستخدم به الكلمة فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية أو بالمعنى الاجتماعى . هذا المفهوم ضمنى فى استعمال الكلمة بينما الإشارة الصريحة هى دائماً تقريباً للأشخاص — لا إلى تفاعلاتهم فى التعاون . وعلى هذا لا تنطبق كلمة «جماعة» على ثلاثه أشخاص يقاتلون بعضهم البعض، أو ليس ثمة ما يفعلونه بالاشتراك مع بعضهم البعض ؛ مع أن كلمة جماعة مقبولة تماماً كتجريد عقلى فى الحساب يتضمنه العدد التسلسلى «ثلاثة» أو بمعانى خاصة مثل « جماعة » المحاربين فى إحدى لوحات الرسم . فليس الجانب العددى هو الذى يحدد عادة اختيار كلمة « جماعة » ؛ بل علاقة التعاون التى هى جهاز التفاعلات .

والآن فإنه — فيما يتعلق بفاعلية جهاز تعاونى معين يساهم فيه أحد الأشخاص — لو أننا فحصنا كل أفعال أى شخص حتى لمدة يوم واحد ؛ فسوف يتضح على الفور فى كل الحالات تقريباً أن الكثير من هذه الأفعال خارج عن أى جهاز تعاونى، وأن الكثير مما يتبقى من الأفعال يمكن توزيعه على عدد كبير من مثل هذه لأجهزة التعاونية على الأقل . فارتباط أى «عضو» بإحدى المنظمات هو بالضرورة ارتباط وقتى intermittent ويوحد إبدال مطرد للأشخاص . كذلك فإن من المستحيل تقريباً اكتشاف الشخص الذى لا « ينتمى belong » فى نفس الوقت إلى العديد من المنظمات — إذا وضعنا فى الاعتبار الطابع الوقتى لاشتراكه فيها . وفضلا عن هذا فإن التصرف المعين لأحد الأفراد كثيراً ما يدخل فى تركيب جزء من « مادة » منظمتين أو أكثر فى نفس الوقت . يضاف

إلى ذلك أنه يبدو من الضرورى أن تعتبر كجزء من المنظمة مجهودات معينة لبعض الأشخاص الذين لا يعتبرون عموماً أعضاء فيها — مثال ذلك : العملاء ؛ أو مجهودات أولئك الأشخاص الذين يعاملون فقط بوصفهم أعضاء بالمعنى الخاص ، مثل المساهمين ، الذين يعتبرون بمعنى قانونى ما (هم) المنظمة ، أو حملة الأوراق المالية bondholders الذين هم مشاركون مهمون فى المنظمة مع أنه ينظر إليهم عادة وعلى أحسن تقدير باعتبارهم أعضاء عرضيين contingent فقط . وأخيراً فإن كل فرد تقريباً يعتبر نفسه فى بعض الأوقات فرداً فى استقلال عن أى تنظيم وبعيداً عنه ، بمعنى أنه يفترض استخدام حرية إرادته إزاء الأشخاص أو الجماعات الأخرى ، ويعتقد أن لوازمه البيولوجية كثيراً ما تكون مستقلة كعلل لأفعاله عن أى تنظيم موجود .

ويمكن أن نتصور الكثير مما سبق ذكره بحالة واقعية ، اختار بمحض الصدفة رجلا معروفاً أساساً بارتباطه بالمنظمة التى أنا معروف بارتباطى بها عادة أيضاً . هو مهندس تقوم حياته ومهنته منذ سنوات طويلة على هذه المنظمة ، ودون أن أقوم ببحث خاص أعرف أن له هذه الارتباطات الهامة التالية بالمنظمة ؛ فهو (أولا) مواطن بالولايات المتحدة ، ولاية نيوجرسى ، منطقة إسكس ، مدينة نيوآرك — أربع منظمات يرتبط بها بالكثير من الالتزامات التى لا مفر منها ؛ كما أنه عضو (ثانياً) فى الكنيسة الكاثوليكية ، (ثالثاً) فى جمعية فرسان كولمبوس ، (رابعاً) فى الفرقة الأمريكية American Legion ، (خامساً) فى نادى أوتاناوى Outanaway للجولف ، (سادساً) فى الحزب الديمقراطى ؛ (سابعاً) فى نادى برنستون بنيوآرك ، (ثامناً) هو مساهم فى ثلاث شركات ، (تاسعاً) هو رب أسرته (المكونة من زوجة وثلاثة أطفال) ، (عاشراً) هو عضو فى أسرة أبيه ، (حادى عشر) هو عضو فى أسرة زوجته ، (ثانى عشر) ويدل سلوكه على أنه ينتمى لمنظمات أخرى أقل رسمية (وإن كان يبدو غالباً أنه لا يشعر بهذا) تؤثر فى ملبسه ، وطريقة كلامه ، فيما يأكل ، وما يجب أن يفعل ،

وكيف يفكر فى الكثير من الأشياء . (ثالث عشر) هو يكشف أخيراً عن « الانتماء » لنفسه وحدها أيضاً من وقت لآخر . ولئلا يعتقد أن ارتباطه « الأكبر » هو الغالب وأن ماعداه لا قيمة له يمكن أن نقرر أنه يخصص له إسمياً أقل من ٢٥٪ من عدد ساعاته السنوية البالغ عددها ٨٧٦٠ ساعة ، وأنه بينما هو فى الواقع يظن أنه يعمل ، فهو رغم نواياه الصادقة يحلم بالصيد ، ويفكر فى فى شئون أسرته ويستعيد طرفاً من سهرة الليلة السابقة ... الخ ، ومع هذا يعتبر نفسه مجداً فى العمل ويعتبره الاخرون كذلك بحق .

يتضح مما سبق ذكره أن الأشخاص إذا كان لابد أن يتضمنهم مفهوم كلمة « تنظيم » ، فإن مدلولها العام سيكون محدوداً تماماً . إذ أن الأسس أو الحدود التى بها سيتضمن الأشخاص ستكون غاية فى التنوع ـ بحيث أنه حتى فى المجالات المحدودة جداً ـ مثل إحدى الصناعات الخاصة ـ سوف تعنى « التنظيمات » أنواعاً شاسعة الاختلاف من الكائنات . ومن ثم فإنه ـ هنا أيضاً ـ كما أدخلنا جزءاً من البيئة الفيزيقية فى التعريف ـ قد يكون إدخال الأشخاص أكبر فائدة فى الحالات الخاصة ، ولكن قيمته تكون محدودة بالنسبة للأغراض العامة .

ثم يبقى بعد هذا أن ننظر فيما إذا كان من المفيد فعلا أن نضطنع تعريفاً يستبعد منه الأشخاص كما استبعدت البيئتان الفيزيقية والاجتماعية كعناصر تكوينية . وإذا ماتم ذلك فإن التنظيم يعرف بأنه «جهاز من الفاعليات أو القوى الشخصية المنسقة بوعى وشعور a system of consciously coordinated personal activities or forces . ومن الواضح أن كل التنوعات التى توجد فى الأجهزة التعاونية المادية مما يرجع إلى البيئتين الفيزيقية والاجتماعية ، وكذلك التنوعات التى ترجع إلى الأشخاص أو إلى الأسس التى يساهم الأشخاص فى مثل

هذه الأجهزة ، ترد فى هذا التعريف إلى وضع الحقائق والعوامل الخارجية[1] ، وأن التنظيم بعزله على هذا النحو هو الجانب من الأجهزة التعاونية الذى هو مشترك فيها جميعاً .

بهذا يعنى التنظيم نفس الشىء ، سواء استخدم للتعاون العسكرى ، أو الدينى ، أو الأكاديمى ، أو الصناعى ، أو الأخوى ، ومهما تكن البيئة الفيزيقية ، والبيئة الاجتماعية ، وعدد ونوع الأشخاص ، وأسس علاقتهم بالمنظمة ، مختلفة اختلافاً كبيراً . وهكذا تصبح هذه الجوانب من التعاون خارجة من «التنظيم» فى هذا التعريف . وإن تكن تدخل كعناصر فى تركيب الجهاز التعاونى ككل . وأكثر من هذا فإن التعريف ينطبق بالمثل على التراكيب المختلفة فى جوهرها عن تلك التى تسمى الآن إلى التعاون — مثلا — فى ظروف إجبارية . إلا أن مثل هذا التعريف تكون فائدته محدودة فيما يتعلق بأى موقف تعاونى خاص ، حيث يمثل غير عنصر واحد فقط من هذا الموقف ، اللهم إلا إذا استطعنا باستخدامه أن نصل إلى مبادىء عامة يمكن الاستفادة بتطبيقها فى تفهم المواقف الخاصة .

إن الافتراض الرئيسى لهذا الكتاب أن أجدى المفاهيم لتحليل خبرة الأجهزة التعاونية إنما تكمن فى تعريف التنظيم الرسمى بوصفه « الجهاز من الفاعليات أو القوى لشخصية أو أكثر المتناسقة بوعى وشعور » . ففى أى موقف مادى يوجد فيه تعاون ، يوجد العديد من الأجهزة المختلفة بوصفه عناصر تركيب للموقف . هذه العناصر منها ماهو فيزيقى ، وما هو بيولوجى ، وما هو سيكولوجى ... إلخ . إلا أن العنصر المشترك بين هذه جميعاً الذى يربط كل هذه الأجهزة فى الموقف التعاونى الكلى المادى هو التنظيم كما عرفناه . فإذا استطاع

---

(١) أعنى الخارجة عن المنظمة لاعن الجهاز التعاونى المتصل بها . إذ ينبغى أن يوضع فى الذهن أننا هنا بإزاء جهازين : (١) جهاز تعاونى شامل ، عناصر تركيبه الأشخاص ، والأجهزة الفيزيقية ، والأجهزة الاجتماعية ، والتنظيمات . (٢) والمنظمات ، التى هى أجزاء من الأجهزة التعاونية وتتركب بكليتها من الفاعليات الإنسانية المنسقة .　　(المؤلف)

هذا الفرض يثبت أن كفايته ، فذلك لسببين (أولهما) : أن التنظيم كما عرفناه مفهوم يصدق على مدى واسع من المواقف المادية بتغيرات قليلة نسبياً ، يمكن البحث فيها بطريقة فعالة ، (وثانيهما) أن العلاقات بين هذا لإطار العقلى والأجهزة الأخرى يمكن صياغتها بطريقة فعالة ومفيدة . والمقياس النهائى لهذا الإطار العقلى هو ما إذا كان استخدامه سوف يهيىء لتقدم وأداء أكثر فاعلية وشعوراً فى التعاون بين الأفراد ؛ أى ما إذا كان من الناحية العملية سوف يزيد القدرة التنبؤية للرجال الأكفاء فى هذا الميدان . ومن الأمور المفترضة التى يقوم عليها هذا المقال أن مفهوماً كهذا يكمن فى سلوك القادة والإداريين ، مفسراً وجوه الاتفاق الملحوظة فى سلوكهم فى المشروعات التعاونية الشاسعة الاختلاف ، كذلك أن التعبير عن هذا المفهوم وصياغته ونموه سوف تهيىء التناقل المفيد للخبرة من مجالات مختلفة إلى الحدود العامة المشتركة .

٢ — نواحى المنظمات الرسمية كأجهزة مجردة

من المفيد أن نقدم بعض اعتبارات فيما يتعلق بالمنظمات كأجهزة مجردة ، وفيما يتصل باستخدام التعريف والمصطلحات المتعلقة به — قبل أن نتقدم لمناقشة عناصر التنظيم . والأمور التى سوف نقدمها هى التالية : (ا) المصطلحات التى تستخدم كى ترمز للمنظمات أو تشخصها ، وما يتصل بتطبيقاتها فى بقية هذه الرسالة . (ب) مفاهيم مماثلة « للتنظيم » كما عرفناه . (ج) الطابع غير الشخصى للفاعليات كعناصر تركيب المنظمات . (د) المنظمات فى حالة عزل كأجزاء من أجهزة أعم ، وبوصفها محتوية على أجهزة تابعة . (ه) الخصائص البارزة للأجهزة وخصوصاً المنظمات . (و) الخصائص القياسية المنظمات .

(ا) إذا ما اضطررنا بالمعنى العملى إلى تبادل الأشياء غير الملموسة التى تتميز خصوصاً بالعلاقات بدلا من أن تتميز بالمادية ؛ فإنه يكون علينا أن نرمز لها بأشياء محسوسة أو بعبارة أخرى أن نشخصها ونجسمها personify them.

وفى حالة المنظمات تكون العملية الوحيدة للأغراض اليومية فى منظم الحالات أن ترمز بجهاز يطلق عليه الأشخاص المرتبطون به اسم « منظمة » . مثال ذلك أننا نفكر فى الجيش على أنه يتكون من أفراد ، وفى هذه الحالة يكون من الخبل بقدر ماهو من العبث ألا نفعل هذا ، مهما يكن من أمر اعتبار الجيش كمبدأ . ومن ثم ، فمع أننى أعرف المنظمة بأنها « جهاز من الفاعليات المتعاونة لشخصين أو أكثر — وهو شىء غير ملموس وغير شخصى ، بل إلى حد كبير مسألة علاقات — إلا أننى أحياناً لملاءمة قواعد التعبير ، ولئلا يحدث خلط فى المعنى — سوف أتبع الطريقة الشائعة فى الأشارة إلى المنظمات بوصفها جماعات من الأشخاص ، وسوف أتحدث عن هؤلاء الأشخاص بوصفهم « أعضاء » . والمعتاد أيضاً فى هذا الكتاب — ابتغاء الفهم الأوضح والإطار العقلى المتناسق — أننى أستخدم الطريقة الأكثر ثقلا فى إحلال كلمة « مشاركين contributors محل كلمة أعضاء ، وكلمة « مساهمات contribution » محل كلمة الفاعليات المكونة للمنظمة . إلا أنه ينبغى الإشارة إلى أن كلمة « مشاركين » — وإن كانت تشمل أولئك الذين نطلق عليهم عادة اسم « أعضاء » فى المنظمة — هى لفظ أوسع معنى وقد يدخل فيه آخرون ؛ وبالتالى فإن كلمة « مساهمات » لفظ أوسع من عضوية أو « فاعليات الأعضاء » .

(ب) وبناء على تعريف المنظمة السابق ذكره ، تكون المنظمة « بناء أو نظاماً a construct » أشبه « بمجال الجاذبية » أو « المجال المغناطيسى الكهربى » كما تستخدم فى العلوم الطبيعية . والفرض الذى نتتبعه أننا لو أخذنا بهذا فسوف تفسر كل الظواهر المتصلة تفسيراً مفيداً . وأن معرفتنا وخبرتنا الراهنة متمشيان مع هذا الافتراض[1] .

---

(١) المنظمة مجال « القوى » شخصية كما أن المجال المغناطيسى الكهربى مجال قوى كهربائية ومغناطيسية . والدليل على ذلك — فى كلتا الحالتين — هو كل ما يمكن أن يستخدم فى وصف وتعريف هذه القوى ، والأبعاد التى فى حدودها تظهر هذه الدلائل يقال إنها تعرف مجال هذه القوى وتظهر الدلائل الواضحة فى أشياء موضوعية معينة عندما تعمل قوى =

(ج) ما هى الأفعال التى هى دليل على قوى المجال التنظيمى ؟ هى دائماً تصرف الأشخاص فى كلمات ، وحركات ، ونظرات ، وإشارات[1] وليست قط أشياء مادية ، إن كانت الأشياء قد يصلح استخدامها كدليل على التصرف — كما فى حالة الكتابة . ومن الصعب وضع ذلك فى الذهن فى الظروف العادية لأن الأشياء تصنعها المنظمات ، وحق ملكيتها أو حقوق الرقابة الأخرى مقررة فى المنظمات كما فى الأفراد . وأكثر من هذا أن الأشياء المادية ، والأشخاص ، والقرارات ... إلخ تفيد أحياناً فى تعريف أو تحديد وضع المنظمة كما يعرف المغناطيس والمعادن الأخرى المجالات المغناطيسية وتحدد موضعها . فأفعال المنظمة كثيراً ماترتبط باستخدام أو تحريك الأشياء المادية وتحويل أو الاحتفاظ بملكية ورقابة هذه الأشياء ، إلا أن الأشياء المادية كما ندركها فى هذا التخطيط هى دائماً جزء من البيئة الفيزيقية ، جزء من الجهاز التعاونى ، وليست قط جزءاً من التنظيم . وهذا ما نتمسك به بشدة خلال هذه الصفحات .

= معينة أخرى عملها فيها أو عليها وتتحصل ظروف معينة فى داخل المجال . إلا أن العمل لم يجر على اعتبار الأشياء الموضوعية هى المكونة للمجال ذاته . مثال ذلك ، أن المغناطيس الكهربى عندما يحركه تيار كهربائى يقال إنه يخلق مجالا مغناطيسياً كهربائياً لايعرف وجوده إلا بظواهر تنشأ عندما توضع أشياء أخرى معينة فى داخل هذا المجال . إلا أنه لاشىء من هذه الأشياء الموضوعية هو المجال ، ولا كذلك التيار الكهربائى أو القوة المغناطيسية الكهربية . مع أنها الطاقة الدافعة للكهرباء اللازمة له أو الحاملة لهذه الطاقة . كذلك فإن الأشخاص هم المصادر الموضوعية لقوى التنظيم التى تشغل المجال التنظيمى . هذه القوى تنشأ عن طاقات لاتوجد إلا فى الأشخاص . وهى لاتصبح قوى تنظيمية إلا عندما تتحصل ظروف معينة فى داخل المجال ، كما لايقوم عليها الدليل إلا بظواهر معينة كالكلام أو الأفعال الأخرى ، أو هى قد تستنتج من نتائج محسوسة ترجع لهذه الأفعال . إلا أنه لا الأشخاص ولا النتائج الموضوعية هى ذاتها التنظيم . ولو كان ينظر إليها على أنها هى التنظيم لنشأت متناقضات ومفارقات فى تفسير الظواهر . (المؤلف)

(١) وكذلك التنبيه والتفكير ، والأخير يستنتج فقط من فعل آخر . (المؤلف)

ومع هذا فإنه الأغراض الملاءمه والتبسيط ، اقتصرت عادة فى استخلاص قوى التنظيم على الأشخاص الذين نطلق عليهم عادة اسم «أعضاء» أو «اتباع» أو « عاملين » . إلا أننى غير قادر حتى فى هذا على أن أقصر نفسى كلية « على هذا التبسيط الملائم . إذ أن الأفعال التى هى دليل على قوى التنظيم تشمل كل أفعال المساهمة بالجهود وتقبلها، بحيث أن العميل وهو يقوم بعملية الشراء ، والمورد وهو يقدم المؤن والمواد ، والمستثمر هو يقدم رأس المال ؛ يعتبرون أيضاً مساهمين والذين يساهمون به ليس مادياً ، بل عقد صفقات وعمليات تحويل ونقل رقابة الأشياء ، أو التصرف فى الأشياء المادية ذاتها . وعلى هذا فان العمل التنظيمى الوحيد للمستثمر فى العادة هو غالباً مجرد عملية تحويل النقود أو الائتمان الذى يملكه أو يراقبه . ولذا فان من المهم أن توافق المنظمة على عمل (تحويلات) رقابة متبادلة للنقود أو الائتمان من وقت لآخر .

فالجهاز الذى نطلق عليه إذن اسم « منظمة » هو جهاز يتركب من فاعليات كائنات إنسانية . والذى يجعل من هذه الفاعليات جهازاً هو أن جهود مختلف الأفراد يتم تنسيقها . من أجل هذا تكون معالمها البارزة غير شخصية . فالذى يحددها هو الجهاز ذاته ، سواء فيما يتعلق بطريقتها ، ودرجتها ، وزمنها . فأغلب الجهود فى الأجهزة التعاونية من السهل ملاحظة لا شخصيتها . فالموظف الكتابى مثلا الذى يدون على ورقة رسمية لإحدى الشركات من الواضح أنه يعمل شيئاً فى مكان ، وبصورة ، وبخصوص موضوع لا يمكن فى الواقع أن يكون مقدار اهتمامه الشخصى بالمعنى الدقيق . ومن ثم فاننا حين نقول إننا بازاء جهاز من الجهود الإنسانية المتناسقة تعنى أنه ــ وإن كان الأشخاص هم أدوات الفعل ــ إلا أن الفعل ليس شخصياً من الناحية التى تهم دراسة الأجهزة التعاونية . إن طابع هذا الفعل إنما تحدده احتياجات الجهاز أو من يقومون بالسيطرة على الجهاز .

(د) وإذا كانت المنظمات أجهزة ، فمعنى هذا أن فى الخصائص العامة

للأجهزة هى أيضاً خصائص المنظمات . ونستطيع بما يتلاءم مع موضوعنا أن نقول إن الجهاز شىء يجب أن ينظر إليه ككل لأن أى جزء فيه مرتبط بكل جزء آخر داخل فى تركيبه بطريقة مهمة[1] وما هو مهم يتحدد بنظام فى حدود هدف معين ، أو من وجهة نظر معينة ؛ بحيث أنه إذا كان ثمة تغير فى علاقة أحد الأجزاء بأى جزء آخر أو بكل الأجزاء يحدث تغيير فى الجهاز . فهو إما أن يصبح جهازاً جديداً أو حالة جديدة لنفس الجهاز .

والعادة أنه إذا كانت الأجزاء كثيرة العدد فإنها تتجمع فى أجهزة تبعية أو جزئية . وإذا كان الأمر كذلك ، فإن كل جهاز جزئى يتركب من علاقات بين أجزائه هو الخاصة التى يمكن أن تتغير ، موجدة حالة جديدة للجهاز الجزئى ودون أن يتبدل الجهاز ككل بدرجة كبيرة . إلا أن ذلك لا يصدق إلا عندما ننظر للجهاز من وجهة نظر فردية أو خاصة وتكون تغيرات الجهاز التبعى داخل حدود معينة . وإذا كان الحال كذلك ، فإن لنا أن نصرف النظر عن الأجهزة الأكبر باعتبارها ثابتة والأجهزة الثانوية كأنها معزولة . وهكذا يكون العالم الفيزيقى الكلى هو الجهاز الأساسى المفرد ، المكون من أجزاء هى الإلكترونات ، والنيوترونات ، والبروتونات — إن صح التعبير — والعلاقات فيما بين هذه . إلا أنه من الناحية العملية إذا كان اهتمامنا فى حدود ضيقة ، فنحن نستطيع أن نتناول المجموعة الشمسية ، أو الشمس ، أو الأرض ، أو قطعة من الحديد ، أو جزىء ، أو ذرة ؛ وكأن كلا منها جهاز كامل نهائى . ونحن نستطيع ذلك إذا

---

(١) هذه « الطريقة المهمة » هى أن عناصره التركيبية متغيرات يعتمد بعضها على بعض . سوف نؤكد ذلك مراراً وتكراراً فى هذا الكتاب . هذه الاعتمادية المتبادلة للمتغيرات Interdependence of variables تهمل باستمرار — فى نظرى — سواء فى مناقشة التنظيم للأغراض العملية ، وكذلك فى مناقشة علماء الاجتماع للأجهزة المادية . أنظر : هندرسون : علم الاجتماع العام لباريتو (ص ٨٦) L.J. Henderson Pareto's General Sociology حيث يقول : « إن تبادل اعتمادية المتغيرات بعضها على بعض فى أحد الأجهزة هو من أوسع النتائج التى نخرج بها من الخبرة التى لدينا . وقد نستطيع من الناحية الأخرى اعتبارها تعريفاً للجهاز » . (المؤلف)

لم تتجاوز حدوداً معينة . والذى يحدد ذلك هو ما إذا كان تجاوز هذه الحدود أو عدمه يحدث تغيرات هامة فى الجهاز الأكبر أو ردود فعل هامة من جانبه .

مثل هذا صحيح أيضاً فيما يتعلق بالأجهزة التى نسميها منظمات . فأولا كل منظمة هى عنصر يدخل فى تركيب جهاز أكبر هو الذى سميناه « الجهاز التعاونى »، وبقية عناصر التركيب هى الأجهزة الفيزيقية ، والأجهزة الاجتماعية، والأجهزة البيولوجية ، والأشخاص ... إلخ . وفضلا عن هذا فان معظم المنظمات الرسمية أجهزة جزئية تدخل ضمن أجهزة تنظيمية أكبر . وأكثر المنظمات الرسمية عمومية وشمولا تدخل فى جهاز غير رسمى ، لامحدد ، كونى . غير موجه ، هو الذى نسميه « المجتمع » وسوف نعرض فى الفصل السابع لعناصر التنظيم الرسمى البسيط ، وفى الفصل الثامن لبناء التنظيم المركب .

(هـ) — على أنه إذا كان لابد لنا الان أن نشير إلى مسألة ما فيما يتعلق بالأجهزة بوجه عام ، وما يتصل بأجهزة التنظيم بصفة خاصة ، للاجابة عليها أهميتها الجوهرية ، فانى أشير إلى مسألة ما إذا كان الكل هو أكبر من مجموع الأجزاء ، ما إذا كان الجهاز يجب النظر إليه كمجرد تجمع العناصر المكونة له ، وما إذا كان جهاز المجهودات المتعاونة — أى المنظمة — شيئاً أكثر أو أقل من الجهود الفردية التى يتركب منها أو مختلفاً عنها ، وهل تنشأ حينئذ من الجهاز خصائص ليست موجودة فى كل من الأجزاء الداخلة فى تركيبه .

أن الرأى الذى يسود فى هذا الكتاب هو أنه إذا تناسقت جهود خمسة رجال مثلا فى جهاز ما ، أى فى منظمة ، فانه ينشأ شىء جديد فى الكون هو أكثر أو أقل من ، ومختلف فى الحكم والكيف عن — أى شىء يوجد فى مجموع مجهودات الرجال الخمسة .

وسوف أضرب مثالا واحداً فقط يقدمه لنا المثال الذى ورد ذكره فى الفصل الثالث . فإذا وضع خمسة رجال على مسافات متساوية من بعضهم البعض حول دائرة ليلاحظوا حدثاً معيناً فى مركز الدائرة ، فسوف يتمخض جهاز الجهود

المتناسقة عن نظرة مركبة هي نظرة غير شخصية ، غير مجموع النظرات الفردية ، مختلفة تماماً عن النظرات الفردية ، أدنى من بعض النواحي ، أعلى من نواح أخرى ، رد فعلها على كل الأفراد هو رد فعل الشيء المختلف ، ولها وجودها بل حيويتها طالما كان الجهاز حياً ، أعني طالما بقي التنظيم على هذا الاعتبار .

وإذن ، ففي هذا الكتاب ، أنا أعتبر أجهزة التعاون التي نسميها منظمات كائنات اجتماعية « حية » كما أعتبر الكائن الإنساني الفرد ، الذي هو نفسه إذا حللناه كان مركباً من أجهزة جزئية مركبة ، وتختلف عن مجموع هذه الأجهزة التي يتكون منها ، إذا كان لكلمة « مجموع sum » أي معنى ، في الواقع في هذا الشأن [1] .

(و) يبقى بعد هذا أن نقدم ملاحظات قليلة عن الخصائص القياسية لأجهزة التفاعلات التعاونية التعاونية التي نعرفها بأنها المنظمات . فلعل الكثيرين من الرؤساء قد تبينوا كيف إلى غير حد تقوم المنظمات في المكان . فالإحساس بالوجود « في لامكان nowhere » هو شعور عام . ومع اتساع وسائل الاتصال الكهربائي يزيد هذا الشعور بعدم التحديد المكاني غموضاً والحق أنه ما دام أن مادة المنظمات هي أفعال الأفراد ، وما دام أنها ترتبط إلى درجة ما بالأشياء المادية أو تتثبت إلى حد ما بالبيئة المادية فإن لها درجة معينة من التحديد الموضعي المادي . ويصدق ذلك خصوصاً على المنظمات في المصانع أو المنظمات التي تتعلق بالسكك الحديدية أو أجهزة المواصلات . إلا أنه حتى في هذه الحالات يكون التحديد المكاني location غير مباشر ، ومصدره الارتبط بجهاز من الأشياء المادية أما في حالة المنظمات السياسية والدينية لا يكون لمجرد الوضع المكاني الأقدر ضئيل من الإدراك . ففكرة الابعاد المكانية في هذه الأجهزة تكاد لا تنطبق .

---

(١) أنظر أيضاً الجزء من الملحق الخاص بالأوهام (المؤلف)

أما من الناحية الأخرى فإن البعد ذو أهمية أولى . فالعلاقة المؤقتة والاستمرار جوانب أولية فى المنظمات . فأول ما يتناوله الوصف هو متى وإلى كم من الزمن . وكما سبق أن ذكرنا ، فان الأشخاص الذين تعتبر أفعالهم عناصر تركيبية لهذه الأجهزة هم متغيرون باستمرار ، ومع هذا فان المنظمة باقية .

ومع هذا فانه يثور فى هذا الصدد سؤال بشأن التعريف سوف تتكرر الإشارة إليه فيما بعد ولن نحاول الإجابة عليه الآن . هذا السؤال هو ما إذا كانت المنظمة ينبغى النظر إليها على أنها مستمرة عند ما يتوقف كل عمل تعاونى إلى أن يستأنف فى وقت لاحق . فالكثير من المنظمات تعمل بصورة وقتية intermittently (كاقفال المخزن أو المصنع أثناء الليل ... الخ) . وفى مثل هذه الحالات يمكن القول إنه من الناحية الفنية تظهر فى كل صباح منظمة جديدة إلى الوجود . . . الخ . إلا أننى أجد أكثر ملاءمة أن أعتبر هذه المنظمات مستمرة ، ولكنها فى حالة راحة dormant .

فالتعريف الذى يقدمه هذا الفصل للمنظمة الرسمية أنها : جهاز من الفاعليات أو القوى المنسقة بطريقة شعورية لاثنين أو أكثر من الأشخاص . وعلينا فى الفصل التالى أن نتأمل العناصر التى تنشأ فى الموقف الحسى داخل جهاز الفاعليات وتنظيم علاقاتها فيما بينها . مما هو أمر جوهرى بالنسبة للجهاز أو ضرورى لبقائه واستمراره .

الفصل السابع

نظرية التنظيم الرسمي

تظهر المنظمة إلى الوجود عندما (١) يوجد أشخاص قادرون على الاتصال بعضهم البعض ،(٢) راغبون فى المساهمة فى العمل ،(٣) لتحقيق هدف مشترك فعناصر التنظيم إذن هى : (١) الاتصال ، (٢) الرغبة فى الخدمة ، (٣) الهدف المشترك . هذه العناصر شروط ضرورية وكافية فى الأصل ، وهى موجودة فى كل مثل تلك المنظمات . والعنصر الثالث « هدف » كامن فى تعريف التنظيم . أما الرغبة فى الخدمة ، والاتصال والاعتمادية المتداخلة للعناصر الثلاثة بعضها على بعض بوجه عام ، ثم اعتماديتها المتبادلة فى أجهزة تعاونية معينة . . . فهى أمور تتعلق بالخبرة والملاحظة .

فلكى يستمر وجود إحدى المنظمات لا بد من أحد أمرين : الفاعلية effectiveness أو الكفاية efficiency [(١)]. وكلما أرادت أن تستمر طويلا كان لا بد من وجود الاثنين . وتكمن حيوية المنظمات فى رغبة الأفراد أن يساهموا بجهودهم فى الجهاز التعاونى . هذه الرغبة أو الإرادة أو المشيئة willingness تقتضى الإيمان بأنه الهدف يمكن تحقيقه ، وهى ثقة تتضاءل حتى تصل إلى العدم كلما بدا أنه فى الواقع ليس فى طريق التحقق . ومن ثم ، فحين تتوقف الفاعلية تختفى إرادة المساهمة . ويتوقف استمرار الإرادة أيضاً على الإشباعات التى يضمنها الأفراد المساهمون فى عملية تحقيق الهدف . فإذا كانت الإشباعات لا تتجاوز التضحيات المطلوبة ، فإن الإرادة تختفى ، ونصبح بإزاء حالة عدم كفاية التنظيم . أما إذا تجاوزت الإشباعات التضحيات ، فإن الرغبة تكون موجودة وتكون بإزاء حالة كفاية المنظمة .

---

(١) انظر التعريفات فى الفصلين الثانى والخامس وكذلك الفصل ١٦ (المؤلف)

والخلاصة إذن أن الوجود المبدئى للمنظمة من المنظمات يتوقف على التئام هذه العناصر بما يتناسب مع الظروف الخارجية فى تلك اللحظة . كما أن بقاءها يتوقف على حفظ توازن الجهاز . هذا التوازن هو فى أساسه داخلى . فهو مسألة تناسب بين العناصر ، إلا أنه أولا وأخيراً تناسب بين الجهاز وبين الموقف الكلى الخارج عنه . هذا التوازن الخارجى ينطوى على حدين . الأول فاعلية المنظمة التى تقوم على ملاءمة هدفها لظروف البيئة ، والثانى كفايتها التى تقوم على علاقة المبادلة interchange بين المنظمة والأفراد . وعلى هذا فالعناصر المذكورة سوف يختلف كل منها تبعاً للعوامل الخارجية ، وهى نفس الوقت متوقفة بعضها على بعض ، فإذا تغير أحدها فلا بد أن تظهر تغيرات فى عنصر آخر إذا كان على الجهاز التى هى عنصر تركيبى فيه أن يبقى فى حالة توازن، وفى عبارة أخرى أن يحيا ويدوم .

ونستطيع الآن أن نصل إلى اعتبار هذه العناصر وما بينها من علاقات فى شىء من التفصيل ، واضعين نصب أعيننا الجهاز ككل . وفى فصول لاحقة سوف ننظر لكل عنصر بتفصيل أوسع فيما يتعلق بقابليته للتغير كنتيجة لتوقفه على العوامل الخارجية وكذلك العلاقات الداخلية بين العناصر باعتبارها التى تحدد طابع الوظائف الرئاسية .

(١)

(أ) إرادة التعاون

لا يمكن أن يكون ثمة تنظيم بالمعنى الحدى دون وجود أشخاص . ومع هذا ، فكما دعونا إلى ألا يكون الأشخاص ، بل خدمات ، أو أفعال ، أو تصرفات ، أو تأثيرات الأشخاص ؛ هى التى ينبغى النظر إليها على أنها التى تتكون منها المنظمات ، من الواضح أيضاً أن إرادة الأشخاص أن يساهموا بجهودهم فى الجهاز التعاونى أمر لا غنى عنه .

وثمة عدد من الكلمات والعبارات شائعة الاستعمال فيما يتعلق بالتنظيم تشير إلى رغبات الأفراد وإرادتهم ، من أهمها كلمات الولاء loyalty التضامن solidarity، الروح المعنوى esprit de corps ، قوة وتماسك strength « المنظمة . ومع أنها ألفاظ غير محددة ، فهى تتعلق بشدة الارتباط « بالقضية » ومفهوم عموماً أنها تشير إلى شيء يختلف عن الفاعلية ، أو القدرة ، أو قيمة مساهمات الأشخاص . وعلى هذا «فالولاء» ينظر إليه لا على أنه يرتبط بالضرورة بالمركز ، أو الرتبة ، أو الشهرة . أو المكافأة أو المقدرة . بل هو يدرك بوصفه شرطاً أساسياً للمنظمة .

والرغبة أو الإرادة — فى هذا الصدد — معناها إنكار الذات . والتخلى من سيطرة السلوك الشخصى . أو لاشخصية التصرف الشخصى . كما أن نتيجتها إذعان الجهد الفردى . والإلتصاق بالآخرين . أما علتها الفورية فهى الاستعداد الضرورى للالتصاق بالغير: sticking together : وبدون هذا لا يكون ثمة مجهود شخصى أكيد كمساهمة فى التعاون : فالفاعليات لا يمكن أن تتناسق إلا إذا كان ثمة منذ البدء الاستعداد لجعل التصرف الشخصى مساهمة فى جهاز إلا شخصى للأفعال : جهاز فيه يتخلى الفرد عن سيطرة النواحى الشخصية فيما يفعله .

فالحقيقة البارزة فيما يتعلق بإرادة المساهمة فى تنظيم رسمى نوعى معين هى المدى الذى لا حد لاتساعه من التباين فى قوة هذه الإرادة فيما بين الأفراد ، فاذا ما رتبنا كل أولئك الذين يمكن اعتبارهم مساهمين احتماليين فى إحدى المنظمات بحسب قوة إرادتهم أن يخدموها ؛ فان سلم الدرجات يهبط بالتدريج من الإرادة القوية جداً إلى المعتدلة . فدرجة الصفر . فعدم الرغبة بشدة . أو المعارضة . أو الكراهية . وإنما تقوم أرجحية الأشخاص فى المجتمع الحديث دائما على الجانب السلبى فيما يتعلق بأى تنظيم معين موجود أو محتمل . ومن ثم فانه من بين المساهمين الاحتماليين أقلية ضئيلة جداً هى التى لديها بالفعل إرادة

إيجابية . ويصدق ذلك على أكبر وأرجح المنظمات الرسمية كالدول الكبرى والكنيسة الكاثوليكية ... الخ . فغالبية الأشخاص فى المجتمع القائم هم إما عديمو الاكتراث أو معارضون بصورة إيجابية لأية واحدة منها . واذا ما نظرنا الى المنظمات الأصغر التابعة لهذه المنظمات الكبرى فان الأقلية الراغبة فى التعاون ، تصبح بطبيعة الحال أقل نسبة ، بل نسبة لا تكاد تذكر عادة فى مقارنتها بالشكل الذى هو موجود .

وحقيقة ثانية لا تقل عن هذه أهمية هى أن إرادة أى فرد (أن يتعاون) لا يمكن أن تكون بدرجة ثابتة ، بل إنها بالضرورة وقتية ومتذبذبة . فليس من الممكن القول أنها توجد أثناء النوم . كما أن من الواضح أنها تتضاءل وتضعف بالإجهاد . وعدم الراحة ... الخ . تلك الفكرة التى يعبر عنها أحسن تعبير المثل القائل « ما باليد حيلة » الرغبة موجودة ولكن الجسم لا يساعد
The spirit is willing but the flesh is weak .

ونتيجة لهاتين القضيتين اللتين ذكرناهم أنه فى أى تنظيم رسمى معين يكون عدد الأشخاص ذوى الإرادة لإيجابية فى الخدمة والذين هم عند درجة الصفر فى التعادل بين الإيجابية والسلبية ، هو دائماً عدد متذبذب . ومن ثم فإن مجموع إرادة المساهمين الإحتماليين فى أى جهاز تعاونى رسمى هو غير ثابت — وتلك حقيقة نتبينها من تاريخ كل المنظمات الرسمية .

فإرادة التعاون — إيجابية كانت أم سلبية — هى التعبير عن صافى الإشباعات أو الإحباطات التى يتعود عليها أو يتوقعها كل فرد بالقياس إلى الإشباعات والإحباطات التى يعرف أو يتوقع أن تتحقق له عن طريق فرص مكافئة . هذه الفرص المكافئة قد تكون شخصية فردية أو الفرص التى تقدمها المنظمات الأخرى . ومعنى هذا أن إرادة التعاون هى صافى الناتج — أولا — من إغراءات القيام بالتعاون وما يتصل به من تضحيات لازمة ، ثم فى مقارنة ذلك بصافى

الإشباعات الميسر الحصول عليها عملياً كما تقدمها البديلات المكافئة . والأسئلة التي ينبغي تحديدها (إذا كانت هذه مسألة استدلال منطقي) هي : أولا : هل فرصة التعاون تهب الفرد أية ميزة في مقابل عمله وحده ، ثم ، إذا كان ذلك كذلك ، هل تلك الميزة أكثر أو أقل من تلك التي يمكنه الحصول عليها من بعض الفرص التعاونية الأخرى ، وعلى هذا ؛ فإرادة التعاون ، وجهة نظر الفرد ، هي الناتج المشترك من رغبات الإقدام والإحجام الشخصية ، أما من وجهة نظر المنظمة فهي الأثر المشترك للبواعث الخارجية التي تقدمها والأعباء التي تكلف بها ومع هذا فإن مقياس صافي هذه النتيجة مقياس شخصي ، فردي ، ذاتي تماماً . ومن ثم تقوم المنظمات على دوافع الأفراد والبواعث المغرية على إشباعها .

(ب) الهـــــدف

لا يمكن لإرادة التعاون أن تنمو ، إلا كشعور غامض أو رغبة في الارتباط بالآخرين دون وجود هدف موضوعي للتعاون . فما لم يوجد مثل هذا الهدف لا يمكن أن يعرف أو يتوقع أية جهود معينة هي المطلوبة من الأفراد ، ولا في كثير من الحالات ، أية إشباعات في مقابلها يمكن أن تكون الأمل المنشود . مثل هذا الهدف هو ما نطلق عليه اسم « الغرض » من التنظيم . وضرورة وجود « غرض » أمر بديهي ، تنطوي عليه ألفاظ « جهاز » و « تنسيق » و « تعاون » . أمر يتجلى بوضوح في الكثير من أجهزة التعاون التي نلاحظها وأن لم يكن في الكثير من الحالات يعبر عنه بالألفاظ ، بل لا يمكن أحياناً صياغته في ألفاظ وعبارات . وفي مثل هذه الحالات يكون ما نلاحظه هو اتجاه أو نتيجة الفاعليات ، مما يمكن أن نتعرف منه على الغرض أو الهدف .

والهدف لا يثير النشاط التعاوني إلا إذا كان موضع القبول من جانب أولئك الذين من جملة جهودهم سوف يتكون التنظيم . ومن ثم فإنه يوجد منذ البدء ما يشبه أن يكون تزامناً simultaneity في تقبل الهدف وإرادة التعاون .

ومن الأهمية بمكان فى هذه النقطة أن نوضح أن كل هدف تعاونى من وجهة نظر كل فرد متعاون له جانب نطلق عليهما الجانب (١) التعاونى ، والجانب (٢) الذاتى على الترتيب .

(١) فحين تكون رؤية الهدف عملا يتعلق بالتعاون ، فهى تصبح أقرب شبهاً بوجهة نظر ملاحظين منفصلين عن مركز الملاحظة الخاص . هذا المركز هو مصلحة المنظمة ، ويحدده الى درجة كبرى العلم بالمنظمة ، ولكنه يفسر بطريقة شخصية . مثال ذلك ما اذا كان خمسة رجال يتعاونون على إزاحة حجر من ا الى ب ، فإزاحة الحجر شىء مختلف من وجهة نظر التنظيم بالنسبة لكل من الخمسة الرجال المشتركين فى العملية . مع ملاحظة أن ماتعنيه ازاحة الحجر بالنسبة لكل رجل شخصياً هى هنا مسألة خارجة عن الموضوع ، وأن المهم هو ما يعتقد أن ذلك يعنى بالنسبة للمنظمة ككل . يدخل فى ذلك مدلول جهده الخاص كعنصر فى التعاون ، وكذلك جهود كل الاخرين فى هذا الشأن ، على ألا تكون المسألة بحال مسألة إشباع دافع شخصى .

أما إذا كان الهدف نتيجة مادية من نوع بسيط فان الفرق بين الهدف كما يراه من الناحية الخارجية الملاحظ المستقبل والهدف كما يراه كل فرد يشترك فى التعاون كعمل تعاونى ليس عادة فرقاً كبيراً أو هاماً ، وتكون وجهات النظر التعاونية المختلفة للأشخاص المتعاونين بالتالى متشابهة . وحتى فى مثل هذه الحالات ، فان الملاحظ المنتبه سوف يكتشف فروقاً تنشأ عنها خلافات ، وأخطاء فى العمل ، الخ ، حتى ولو لم توجد أية مصلحة (شخصية) . على أنه حين يكون الهدف أقل محسوسية ، كما فى حالة التعاون الدينى مثلا ، فان الفرق بين الهدف الموضوعى والهدف كما ينظر اليه من الناحية التعاونية كل فرد من الأفراد كثيراً ما ينظر الية على أنه يؤدى فى النهاية الى التصدع .

ونستطيع القول إذن أن الهدف لا يمكن أن يفيد كعنصر فى الجهاز التعاونى

إلا طالما لم يدرك المشتركون أن ثمة اختلافات خطيرة فى فهمهم للهدف كموضوع للتعاون . وإذا كان يوجد فى الواقع فرق هام بين الهدف كما ينظر إليه من الناحية الموضوعية والتعاونية ، فان وجوه الاختلافات سرعان ما تتضح إذا كان الهدف حسياً ، ملموساً ، مادياً . أما إذا كان الهدف عاماً غير ملموس ، ومن نوع عاطفى ؛ فان وجوه الاختلاف قد تكون واسعة جداً ، ولكنها غير مدركة . ومن ثم فان الهدف الموضوعى الذى يمكن أن يفيد كأساس للجهاز التعاونى هو الهدف الذى (يعتقد) المشتركون (أو الذين يحتمل أن يشتركوا) أنه الهدف المحدد للمنظمة . وتثبيت الاعتقاد بالوجود الحقيقى لهدف مشترك هو إحدى الوظائف الرئاسية الأساسية ، وهو يفسر الكثير من الجهود التربوية — من الناحية المعنوية — فى المنظمات السياسية ، والصناعية ، والدينية التى كثيراً ما لا يمكن تفسيرها بغير ذلك[1] .

(ب) ولنرجع ثانية إلى مثال الخمسة الرجال الذين يزحزحون حجراً ، فقد ذكرنا أن ما تعنيه إزاحة الحجر بالنسبة لكل رجل شخصياً ليست موضوعنا الآن ، بل ما يظن أن ذلك يعنى بالنسبة للمنظمة ككل ؛ والتمييز الذى نؤكده بهذا له أهميته الأولى . فهو يشير إلى حقيقة أن كل مشترك فى إحدى المنظمات يمكن أن ينظر إليه على أن له شخصية مزدوجة ، شخصية تنظيمية ، وشخصية فردية . وبصريح العبارة ليس لهذه المنظمة أى معنى مباشر بالنسبة للفرد . أما الذى له معنى بالنسبة له فهو علاقة المنظمة به : أية أعباء تفرضها عليه ، وأية مزايا تتيحها له . وحين نشير إلى جوانب الهدف منظوراً إليه من الناحية التعاونية فنحن نقصد الشخصية التنظيمية للأفراد . وفى كثير من الحالات تكون الشخصيتان من الوضوح فى النمو بحيث تصبحان متميزتين . ففى العمل العسكرى قد تكون الشخصية التنظيمية من السيطرة على السلوك الفردى بحيث تصبح على طرفى نقيض مع ما تتطلبه الدوافع الشخصية . وقد لوحظ فى الكثير من الرجال أن سلوكهم الخاص غير متفق بتاتاً مع السلوك

(١) وسوف نتوسع فى هذا فى الفصل السابع عشر . (المؤلف)

الوظيفى أو الرسمى إن كان يبدو أنهم غير شاعرين كلية بهذه الحقيقة . وكثيراً ما يلاحظ أن المشتركين فى المنظمات السياسية ، والوطنية ، والدينية ، كثيراً ما يتقبلون المعاملة التى تحط من قدر سلوكهم الشخصى — بما فى ذلك توكيد أنه غير متوافق مع التزامات منظماتهم — بينما يستثارون لأقل انتقاص من قدر أتباعهم أو مبادىء منظماتهم — حتى ولو كانوا يعترفون بأنهم لا يفهمونها . وثمة حالات أخرى لا حصر لها مع هذا يمكن القول أنه لا تكاد توجد فيها الشخصية التنظيمية . وتلك هى الحالات التى تكون فيها العلاقة الشخصية بالجهاز التعاونى مؤقتة أو على هامش إرادة الاشتراك .

وبعبارة أخرى ، إن علينا أن نميز بوضوح بين هدف المنظمة ودوافع الفرد . فكثيراً ما نفترض ونحن نفكر فى المنظمات أن الهدف المشترك والدافع الفردى يجب أن يكونا نفس الشىء . وباستثناء الحالة التى ذكرناها أخيراً ليس الأمر قط كذلك ، وفى الظروف الحديثة نادراً ما يبدو أن هذه هى الحال . فالدافع الفردى هو بالضرورة شىء داخلى ، شخصى ، ذاتى ؛ أما الهدف المشترك فهو بالضرورة شىء خارجى ، لا شخصى ، موضوعى ؛ حتى ولو كان التفسير الفردى له ذاتياً . أما الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة العامة ، وهو استثناء هام ، فهو أن يصبح تحقيق هدف المنظمة فى ذاته مصدر إشباع شخصى ودافعاً للكثير من الأفراد فى الكثير من المنظمات . وهو أمر نادر مع هذا — إن وجد — وأعتقد إذن أنه لا يوجد إلا فيما يتعلق بالأسرة ، والمنظمات الوطنية ، والدينية فى ظروف خاصة ، حيث يصبح هدف المنظمة أو يمكن أن يصبح الدافع الأوحد أو الأكبر للفرد .

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه : لا تكاد المنظمات تتكون ، حتى تغير أهدافها التى تتوحد أفرادها . إذ تميل إلى أن تحافظ على بقائها . وفى سبيل استمرار هذا البقاء قد تغير من دواعى وجودها . وسوف أبين أكثر وضوحاً

أنه فى هذه النقطة يكمن جانب هام من جوانب وظائف الرؤساء[1] .

(حـ) الاتصال

إن إمكان تحقيق هدف مشترك ووجود أشخاص تتكون من رغباتهم دوافع المساهمة فى مثل هذا الهدف المشترك هما محورا التقابل فى جهاز الجهد التعاونى . والعملية التى بها تصبح هذه الإمكانيات فى حالة تحقق وفاعلية هى عملية الاتصال . فمن الواضح أن الهدف المشترك لا بد أن يكون معروفاً للمشتركين ، ولكى يكون معروفاً لا بد أن يجرى بشأنه اتصال فى صورة ما . والاتصال اللفظى هو – باستثناءات قليلة – الطريقة التى يتم بها ذلك بين الأفراد . كذلك فان إغراء الأفراد – ولو أنه فى بعض الظروف الناشئة المعروفة ليس بنفس القدر – متوقف على الاتصال بهم .

وتتركز طريقة الاتصال فى اللغة ، شفوية أم مكتوبة . وفى أبسط صورها ، تكفى الحركات أو الأفعال التى لها معنى واضح عند ملاحظتها للاتصال دون محاولة مقصودة أو مدبرة للاتصال . والإشارة بمختلف الوسائل طريقة هامة فى الكثير من النشاط التعاونى . ومن الناحية الأخرى ، سواء فى الحضارات البدائية وفى المدنيات الراقية جداً نجد « الإحساس بالملاحظة Observational feeling » أيضاً جانباً هاماً من جوانب الاتصال[2] . ولا أظن أن ذلك

---

(١) أنظر أيضاً الفصلين الثانى والثالث . (المؤلف)

(١) إن عبارة « الشعور بالملاحظة » هى من تأليفى . فالموضوع لم ينمُ نمواً كافياً ، ولعله لم يدرسه أحد الدراسة الكافية . وأنا أرى أنها تدخل جزئياً على الأقل فى فاعلية الجماعة التى لا يثيرها أى إتصال « صريح » أو لفظى . والحالات التى أعرفها من المجال البدائى هى تلك التى تحدث عنها ريفرز W.H.R. Rivers فى صفحتى ٩٤ ، ٩٧ من كتابه عن « الغريزة واللاشعور Instinct and the Unconscious » (الطبعة الثانية ، مطبعة جامعة كمبردج ، ١٩٢٤) فيما يتعلق ببولينزيا وميلانيزيا ، وحالة أخرى يلخصها بارتلت F.C. Bartlett فى كتابه عن التذكر Remembering (مطبعة جامعة كمبردج، ١٩٢٤) =

يفهم عموماً على هـذا النحو . وذلك ضرورى بسبب قيود اللغة والفروق فى القدرات اللفظية بين من يستخدمون اللغة . ومن العناصر الكبرى فى الخبرة الشخصية والتدريب وفى استمرار الارتباط الفردى القـدرة على الفهم دون كلام ؛ لا فهم المواقف أو الظروف فقط ، بل النوايا .

وطرق الاتصال هى الجانب الهام فى أية منظمة . بل المشكلة البـارزة فى الـكثير منها . إذ أن عدم وجود طريقة اتصال ملائمة سوف يستبعد إمكان اتخاذ بعض الأهداف كأساس للمنظمة . وطريقة الاتصال هى التى تشكل صورة المنظمة واقتصادها الداخلى . وسوف يظهر ذلك على الفور إذا نظر المرء إلى محاولة عمل أشياء كثيرة تقوم بها اليوم منظمات صغرى لو أن كل « عضو » فيها كان يتكلم بلغة مختلفة . كذلك فان الـكثير من الوظائف الفنية لم يكن من الممكن القيام بها بدون قوانين معينة ؛ مثال ذلك الهندسـة والعمل الـكيماوى . ففى النظرية الشاملة للتنظيم لا بد أن يشـغل الاتصال مكاناً رئيسياً ، لأن التركيب ، والإتساع ، ومجال التنظيم إنما تحددها تحديدا كلياً تقريباً طرق الاتصال . وسوف يخصص القدر الـكبير من مادة الفصول التالية لجانب الاتصال هذا[1] . وأكثر من هذا فان الـكثير من التخصص فى التنظيم ينشأ ويستمر أساساً بفضل مقتضيات الاتصال .

= فى صفحة ٢٩٧ . وفى هذا يقرر ر يفرز أنه فى بعض الجماعات الصغيرة نسبياً كثيراً ما يتوصل إلى القرارات ويعمل بها دون أن يكون أحد قد عبر عنها أو صاغها فى ألفاظ .

وقد لاحظت فى مناسبات لا حصر لها إجماعاً ظاهراً على تقرير الزملاء فى المؤتمرات أن يتركوا المناقشة دون أن ينطقوا بكلمة تؤدى إلى هذه النتيجة . والغالب أن مثل هذا العمل يثيره بصورة ظاهرة طلب أحد الزملاء . إلا أنه مادام أن ذلك كثيراً ما يحدث فى مثل هذه الجماعات أثناء سير الجلسة فلابد أن يكون ثمة شىء أكثر من مجرد الطلب . و « الإحساس بالملاحظة » فيما أعتقد يعفينا من التفكير فى أى شىء « غيبى » . (المؤلف)

(١) خصوصاً الفصل الثانى عشر فى النصف الثانى منه . (المؤلف)

— ٢ —

(ا) فاعلية التعاون

يتوقف استمرار أية منظمة على قدرتها فى تحقيق أهدافها . ويتوقف ذلك بوضوح على كل من ملاءمة أفعالها وظروف بيئتها . وبعبارة أخرى ، إن الفاعلية effectiveness هى فى الأصل مسألة عمليات تكنولوجية[١] . وهذا واضح تماماً فى الحالات العادية التى يكون الغرض فيها تحقيق هدف مادى ، مثل بناء كوبرى . أما إذا كان الهدف غير مادى — كما هى الحال فى المنظمات الدينية والاجتماعية — فانه لا يكون بهذا القدر من الوضوح .

ومن الجدير بالذكر أن ثمة تناقضاً فى هذه المسألة . فالمنظمة لا بد أن تتفكك إذا كانت لا تستطيع تحقيق أهدافها . وهى أيضاً تقضى على نفسها بتحقيق هدفها . ويظهر عدد كبير من المنظمات الناجحة إلى الوجود ثم يختفى لهذا السبب . ومن ثم فأغلب المنظمات المستمرة قد اقتضى بقاؤها تكراراً اتخاذ أهداف جديدة . وإنما يخفى هذا عن خبرة الحياة اليومية تعودنا تعميم سلسلة معقدة من الأهداف النوعية فى كلمة واحدة يقال إنها هى « الهدف » فيما يتعلق بالمنظمة . ويصدق ذلك بشكل غريب فى حالة المنظمات الحكومية والمرافق العامة عند ما يذكر الهدف على أنه نوع معين من الخدمة خلال فترة سنوات. وواضح أن أهدافها الحقيقية ليست المجردات التى تسمى « خدمة » بل أفعال معينة للخدمة . ويقال إن هذه المنظمة الصناعية قد قامت لعمل « الأحذية » مثلا ، فيكون هذا هو « هدفها » ؛ ولكن من الواضح أنه ليس عمل الأحذية عموماً ، بل عمل أحذية معينة كل يوم وآخر ، هو سلسلة أهدافها . ومع هذا

---

(١) مع استخدام كلمة « تكنولوجية » بالمعنى الأوسع الذى يؤكده الفصل الثالث . (المؤلف)

فعملية التعميم هذه تهيء مقدماً للتعريف الملائم بالأهداف الجديدة بطريقة أوتوماتيكية — أوتوماتيكية لدرجة أن التعميم يحل محله بصورة طبيعية فى أذهاننا الأفعال الحسية التى هى الأهداف الحقيقية . ففشل المنظمة فى أن تكون فعالة هو إذن سبب للتفكك ؛ ولكن الفشل فى تهيئة القرارات الناتجة عن اتخاذ أهداف جديدة سوف يؤدى إلى نفس النتيجة . ومن ثم ، فتعميم الهدف الذى لا يمكن أن يحدد تحديداً واقعياً إلا بالأحداث الجارية يوماً بعد يوم هو جانب حيوى فى بقاء المنظمات .

(ب) كفاية المنظمة

سبق لنا أن ذكرنا أن « الكفاية efficiency » كما ننظر إليها فى هذا الكتاب ليست مستخدمة بالمعنى المتخصص أو المحدود فى العمل الصناعى العادى أو بالمعنى الضيق الذى ينطبق على العمليات التكنولوجية . فما يسمى أحياناً الكفاية « العملية » لا يكون له معنى كبير إذا طبق — مثلا — على الكثير من المنظمات كالمنظمات الدينية .

أما كفاية الجهود بالمعنى الأساسى الذى يعنينا هنا فهى الكفاية المتعلقة بضمان المساهمات الشخصية اللازمة فى الجهاز التعاونى . فحياة إحدى المنظمات تتوقف على قدرتها أن تكفل وتصون المساهمات الشخصية فى الطاقة (بما فى ذلك تحويل الرقابة على المواد والقيم النقدية) اللازمة لتحقيق أغراضها . هذه القدرة هى مركب الكثير من الكفايات وعدم الكفايات بالمعنى الضيق لهذين اللفظين ، وكثيراً ما يكون الحال أن عدم الكفاية فى بعض النواحى يمكن النظر إليه كسبب للفشل الكلى ، بمعنى أنه إذا أمكن التغلب عليه فسوف يصبح النجاح ممكناً . لكن لاشك أنه فى معظم المنظمات ، الاجتماعى منها ، والسياسى ، والقومى ، والدينى ؛ لاشىء غير محك استمرار البقاء المطلق absolute survival

هو الذى له دلالته من الناحية الموضوعية . فليس ثمة أساس للمقارنة بين الـكفايات من نواحى مستقلة .

وسوف يلى فى الفصــل الحادى عشر عرض أوفى البواعث والمغريات inducements التى تنشأ عنها الرغبة الإرادية فى التعاون . وحسبنا الآن أن نؤكد فـكرة أن كفاية المنظمة هى قدرتها على تقديم المغريات الفعالة بكمية كافية لحفظ توازن الجهاز . والـكفاية بهـذا المعنى ـ لا كفاية الإنتاجية المادية ـ هى التى تصون حيوية المنظمات . وثمة منظمات كثيرة ذات قوة واستمرار كبيرين فـكرة الـكفاية الإنتاجية فيها لا معنى لها بتاتاً لأنه ليس ثمة نتاج مادى . فالـكنائس ، والمنظمات الوطنية ، والاجتماعية ، والجمعيات العلمية ، والمسرحية ، والموسيقية هى حالات المصب الأصلى للمغريات المادية فيها يتجه نحو المنظمة لا منها ـــ مصب لا بد منه لتهيئة الموارد التى بها تستطيع الحصول على المغريات المادية للعدد القليل من الأفراد فيها الذى تلزمه المسادة فى مثل هذه المنظمات .

وفى الحالات التى يكون الهدف الأول للمنظمة فيها إنتاج الأشياء المادية ، يؤدى النقص فيما يتعلق بالمغريات غير المادية إلى محاولة استبدال المغريات المادية بالمغريات غير المادية . وقد يكون هـذا الاستبدال فعالا فى الظروف الملائمة ، ولدرجة محدودة ، ولفترة زمن محددة . وفى نظرى ـــ على الأقل ـــ يبدو من التناقض تماماً مع طبيعة الأفراد إغراؤهم الـكافى بالاعتبارات المـادية أو النقدية كى يسهموا بالجهد اللازم للجهاز التعاونى ليستطيع الـكفاية فى الإنتاج إلى الحد الضرورى لبقائه أكثر من فترة ممتدة .

فلو أن هذه الأشياء كانت صحيحة ، لأصبحت الـكفاية فى تقديم المغريات غير الاقتصادية ـ حتى فى المشروعات الاقتصادية الخالصة ـ بنفس درجة الحيوية التى للـكفاية الإنتاجية . ولعل كلمة كفاية فى تطبيقها على مثل هذه المغريات

غير الاقتصادية كما فى الأمثلة التى ذكرتها سوف تبدو غريبة ومفتعلة . وأعتقد أن ذلك لا يمكن أن يحدث إلا لأننا قد تعودنا أن نستخدم الكلمة بمعنى مخصص .

والمغريات غير الاقتصادية لا تقل صعوبة عن غيرها فى تقديمها فى الكثير من الحالات . فإيجاد الظروف التى يمكن أن نضمن فى ظلها اعتزاز الفرد بعمله وإنتاجه من غير تحطيم الاقتصاد المادى للانتاج المقنن فى العملية التعاونية يعتبر مشكلة بالنسبة للكفاية الحقيقية . والمحافظة على طابع للأفراد يكون بمثابة ظرف جاذب للاستخدام تتطلب فناً دقيقاً وبصيرة نافذة فى اختيار (ورفض) الخدمات الشخصية التى نعرض — سواء أكان مستوى الصنف المعروض عالياً أو منخفضاً . وإيجاد المنظمة التى تمنح الجاه وتكفل ولاء الأشخاص المرغوب فيهم عملية شاقة ومعقدة بالنسبة للكفاية — بالمعنى الشامل لا الكفاية من أحد جوانبها فقط . وأنه من أجل هذه الأسباب ليلاحظ أن المنظمات الصالحة — التجارية ، والحكومية ، والعسكرية ، والأكاديمية وغيرها — تولى اهتماماً كبيراً ، وأحياناً نفقات مالية كبيرة ، للمغريات غير الاقتصادية ؛ لأن هذه لاغنى عنها للكفاية الأساسية . كما لا غني عنها للفاعلية فى الكثير من الأحيان[1] .

إن نظرية التنظيم التى عرضناها هنا فى هذا الفصل هى نتيجة دراسة المنظمات التى هى بالغة التعقيد ، وإن كانت قد عرضت فى حدود المنظمات المثالية البسيطة . ومن الخطأ افتراض أنه فى المنظمات الأكثر تعقيداً التى نصادفها فى حياتنا الاجتماعية الراهنة تكون نتيجة التعقيد تحوير أو تعديل النظرية . إذ يبدو أن المسألة ليست كذلك . فالتنظيم — بسيطاً كان أومركباً — هو دائماً (جهاز لا شخصى من الجهود الإنسانية المنسقة) ، ثمة دائماً هدف هو

---

(١) سوف نقدم فى الفصل السادس عشر اقتصاديات الأجهزة التعاونية وعلاقتها بالمنظمات . (المؤلف)

بمثابة المبدأ التنسيقي والتوحيدى للجهود ، وثمة دائماً القدرة التى لاغنى عنها للاتصال ، دائماً ضرورة الرغبة الإرادية الشخصية ، والفاعلية والكفاية فى صيانة تكامل الهدف واستمرار المساهمات . إن التعقيد يبدو أنه يحوّر نوع هذه العناصر وشكلها وكذلك التوازن بينها ؛ إلا أنه من ناحية الجوهر يمكن النظر إلى المبادىء التى تحكم المنظمات البسيطة على أنها نفس المبادىء التى تحكم تركيب المنظمات المعقدة — التى هى أجهزة مركبة — وسوف نناقش هذه فى الفصل التالى .

الفصل الثامن

تركيب المنظمات الرسمية المعقدة

إن ما يهدف إليه هذا الفصل هو أن يقدم وصفاً عاماً للمنظمات المعقدة، وخصوصاً من وجهة النظر التركيبية، وأن يبين الطريقة التي بها تتحكم المظاهر الأولية للتنظيم في نمو وتطور هذه الأجهزة المعقدة التركيب.

أولا: المنظمات الكاملة والناقصة، التابعة، والقاصرة

(١)

يوجد تحت سطح (أو كامناً في باطن) التنظيمات الاجتماعية (غير الرسمية الكبرى التي نطلق عليها في مجموعها المجتمعات القومية والمحلية الكبيرة شبكة من المنظمات الرسمية. وإذا فحصنا هذه الشبكة سرعان ما يظهر أن ثمة خيوطاً قليلة من التنظيم الرسمي واضحة في بروزها ونسبية في شمولها؛ أما المنظمات الرسمية الأخرى فهي ملحقة بها أو تابعة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشر[١]. هذه المنظمات الكبرى على نوعين: أحدهما المعروف الآن بالكنائس — أي التنظيمات الرسمية للأديان، والدول — أي التنظيمات الرسمية المصالح السياسية. وفي الشعوب البدائية والبربرية كما في التاريخ القديم للشعوب الأكثر تقدماً كتاريخ دول المدن اليونانية القديمة، كان ثمة تنظيم رسمي واحد يغطي كلا النوعين من المصالح المراد تنظيمها. وحتى في ذلك الحين، باستثناء حالة

---

(١) لا بد من الإشارة هنا إلى أن استخدام كلتي « رئيسي أو أعلى » و « تابع » يتمشى في هذا العرض مع المعنى المصطلح عليه. فمعنى «أعلى» أكثر شمولا، ومعنى «تابع» أقل درجة أو أكثر تقييداً. والكلمتان بمعناهما الحالي صالحتان من جهة النظر التركيبية، حيث أجزاء المركب الكلي للمجتمع المنظم كأشياء ثابتة (استاتيكية) تترتب وفقاً لدرجة عموميتها. أما من وجهة النظر الدينامية أو العضوية فان المنظمات « العليا » تعتمد على المنظمات « التابعة أو الدنيا » وتخضع لرقابتها، أو أكثر دقة، هما في حالة اعتمادية متبادلة. (المؤلف)

الشعوب المنعزلة ، لم يكن صحيحاً أن هذا التنظيم البارز الوحيد مطابق فى الامتداد Coextensive المجتمع ، كما أنه فى مدنية الغرب الحديثة ليست الكنيسة والدولة وحدهما اللتان انفصلتا ، فإنه لا كنيسة ولا دولة تطابق فى الامتداد المجتمع أو التنظيمات غير الرسمية الكبرى التى تعيش فى داخلها . فجميع الدول أصغر فى حدودها الجغرافية أو السكانية من المجتمعات المرتبطة بها ، كما أن تواجد أكثر من كنيسة واحدة هو أمر مألوف فى كل الدول حتى حين يكون ثمة دين رسمى للدولة[1] .

نخلص من هذا إلى أنه لا توجد تنظيمات رسمية وحيدة تكون هى البارزة أو الغالبة ، إلا فى المجتمعات البدائية المنعزلة ، ولكنه يوجد فى أى إقليم من الأرض أو بين جماعة من الناس كنائس ودول تكون كل التنظيمات الأخرى تابعة لها رسمياً . هذه التبعية قد تكون مانعة إما للكنيسة أو للدولة ، ولكنها قد تكون جامعة لكليهما فى نفس الوقت . وكثيراً ما تكون هذه الأخيرة هى الحال على الأقل كتبعية إحدى المنظمات المحلية الفرعية من بعض النواحى للدولة ، ومن نواحى أخرى لكنيسة أعلى .

(٢)

وتبعية المنظمات لهذه التنظيمات الأعلى تبعية مباشرة أو غير مباشرة ، وفى معظم الحالات تكون الاثنين معاً . فحيث تكون مباشرة نجد

---

(١) ليس من الضرورى أن ندخل فى مسألة تبعية الكنائس للدول أو الدول للكنائس أو ارتباطهما باتفاقات ... إلخ سواء من وجهة النظر السياسية أو القانونية أو الكنسية . فلعل هذه المسائل أن تكون ذات أهمية فى الولايات المتحدة فقط بالنسبة للكنائس التى هى مقيدة من الناحية الرسمية بدستورها الخاص بها فى الولايات المتحدة . وقد يبدو أن كنيسة انجلترا هى رسمياً — بالمعنى الراهن على الأقل — تابعة لحكومة المملكة المتحدة . إلا أن هذه المسائل من وجهة النظر التنظيمية لا مجال لها هنا . فالحقيقة هى أن الكنائس التى تكون تنظيماتها الرسمية دولية فى نطاقها هى بالضرورة مستقلة عن الحكومات كمبدأ . وليس معنى هذا أنها قد لا تؤثر فى أو تحد من بعضها البعض ، إنها تفعل هذا ؛ بل معناه أن علاقتها علاقة خارجية لا علاقة مراكز داخلية أعلى أو أدنى . فالعلاقات بينهما تحددها أساساً تنظيمات غير رسمية . (المؤلف)

بعض الحقوق والمزايا أو القيود التى للمنظمة التابعة فى حد ذاتها تصفها وتتعهد بها المنظمات العليا ، كما فى علاقة الدولة بالشركات المساهمة مثلا. أما إذا كانت التبعية غير مباشرة فإنه يكون ثمة تصريح ضمنى بالوجود ، ويكون من بين حقوق الأفراد ومزاياهم أن يساهموا بخدماتهم فى هذه المنظمات التابعة . وعلى هذا فكل الأفراد تابعون للدولة[1] ، وقد يكونون تابعين أيضاً لشركة مساهمة أو منظمة أخرى .

وعملية التبعية هذه واضح أنها معقدة تماماً ؛ وكثيراً ما تنطوى على خطوات متوسطة كثيرة . وعلى هذا فللحكومة فروع عديدة ، وأقسام كثيرة ، وفروع أقسام ، ومنظمات محلية . كما أن للكنائس أرشيدوقيات ، وأسقفيات ، وأبرشيات ، وأقاليم وأقسام فرعية ، وللشركات والاتحادات أقسام وتخصصات فرعية مماثلة من الناحية الوظيفة والإقليمية .

ونتيجة تبعية المنظمات هى تقييد أهدافها والطرق التى قد تعمل بها ، وفى بعض الأحيان أيضاً تقييد عدد أو نوع أو مركز الأشخاص الذين قد « ينتمون » إليها . وأنه من أجل هذا السبب ربما توصف كل المنظمات التابعة بأنها ناقصة وقاصرة (اعتمادية ، غير قائمة بذاتها dependent) ، وتلك هى النقطة التى ينبغى الاهتمام بها هنا . فباللغة التى كنا نعبر بها فى الفصل السادس ، وبصرف النظر عن المجتمع كلية ، نقول إنه كل المنظمات فيما عدا الدولة والكنيسة هى أجهزة جزئية — أى أجزاء فى منظمات أكبر — ولا يمكن النظر إليها فى حالة انعزال واستقلال إلا فى حدود معينة . وكلما كان هذا هو الحال فإن العلاقات مع المنظمة الأعلى ينظر إليها على أنها ثابتة . والتغيرات أو الظواهر التى نبحثها

---

(١) إلا أنهم تابعون فقط فى الواقع إما عن طريق المنظمات الرسمية الواقعية أو عن طريق «الحالة العقلية» للفرد . وسوف يلى تفصيل ذلك فى الفصلين الثانى عشر والسابع عشر .
(المؤلف)

بوصفها تتأثر بالتساوى بهذه الظروف العليا والعامة[١] .

وفى نظرنا للمنظمات العادية التابعة التى نوجه لها انتباهاً مباشراً كل يوم ، قلما يكون من الحكمة إغفال المنظمات الأعلى ؛ بمعنى افتراض أن تكون هذه ثابتة . فليس فقط أن خصائص أجهزة التعاون التابعة تحددها لدرجة كبيرة وبطريق مباشر أو غير مباشر توصيفات المنظمات العليا ، بل إن هذه المنظمات العليا ذاتها مكونة من مركب هذه المنظمات التابعة ، بحيث أن ما يحدث فى داخل هذه الأخيرة : فى وجودها ، ونجاحها أو فشلها ، له رد فعل فى المنظمة العليا . بهذا فإن الدولة كتنظيم رسمى تعتمد فى وظائفها وفى نجاحها أوفشلها على طبيعة وحيوية ليس فقط مواطنيها — بل أيضاً وبصفة رئيسية على المنظمات التى يساهم فيها هؤلاء المواطنون ، أى التى يكونون «أعضاء» فيها . والواقع أن النشاط المنظم للمواطنين فى حد ذاته موجود بكامله تقريباً فى داخل تلك المنظمات التابعة . وأكثر من هذا ، يبدو من المستحيل تماماً أن يكون للمواطن أى تفاعل محسوس مع حكومته — أو للحكومة معه — إلا عن طريق المنظمات التابعة[٢] .

---

(١) نعيد إلى الأذهان أن أية منظمة فهى جهاز تابع لجهاز معين أكبر منه ، هو الجهاز التعاونى الذى عناصر تكوينه الأجهزة المادية ، والبيولوجية والشخصية . والعلاقات مع المنظمات الأخرى التى نناقشها الآن خارجة عن هذا الجهاز التعاونى المعين . فالمنظمات الأخرى جزء من البيئة الاجتماعية للمنظمة . وإنه لأجل هذا السبب استخدمت عبارة « مركب منظمات » complex of org. بدلا من أستخدام كلمة جهاز system . والعادة أن أبرز علاقات الوحدة التنظيمية هى علاقاتها مع الجهاز التعاونى الذى هى جزء منه . فهذا الجهاز هو الذى يحدد أساساً وبالجملة فى معظم الحالات والظروف الرئيسية لوجود المنظمة . ومع هذا فقد يصدق ذلك بدرجة أكثر تحديداً حين تكون المنظمة الأعلى عملية تكامل مع الجهاز التعاونى الأوسع نطاقاً المقابل له . فمثلا يرتبط مركب أجهزة تليفونية بمركب أجهزة مادية بحيث يكون كل جهاز تعاونى محلى جزءاً محدداً من الجهاز التعاونى الأكبر . وفى مثل هذه الظروف تكون المنظمة المحلية تابعة تبعية هامة لا تتطابق بدرجة كبيرة على الأقل مع العلاقات بينها وبين إحدى المنظمات الحكومية مثلا . (المؤلف)

(٢) توجد علاقات هامة غير مباشرة للمواطن مع حكومته عن طريق التنظيم غير الرسمى =

(٣)

ويؤدى بنا هذا إلى ملاحظة أخرى ذات أهمية ، وأعنى بها أن التنظيم المركب ينطوى على التنافس فى مساهمة الأفراد ويجعل صراعات اتجاهات الولاء أمراً لا مفر منه [١] . وليس هذا التنافس بين مجرد المنظمات التابعة من نفس الدرجة فقط — بالنسبة لمستخدمى شركات مساهمة عديدة مثلا — بل أيضاً بين المنظمات التابعة والعليا . وبهذا تتنافس الدولة مع إحدى الشركات التابعة لها فى إعالة نفس الفرد . كذلك تتنافس الشركة مع أحد أقسامها هى على ولاء الأفراد المعينين بها ولا تستطيع التساهل فى الجمع بدرجة أكثر أو أقل بين الولاء لها بطريق مباشر أو غير مباشر عن طريق أقسامها . وبالمثل قد تقام إحدى الكنائس على مبدأ أنها جسم لا يتجزأ من كل أتباعها وخاضعة مباشرة للعقائد والقوانين الأساسية التى هى عامة ، ومع هذا أيضاً تصف وتفرض من الناحية العملية واجبات محددة وولاء معيناً لهيئات أو سلطات تعتبر أقساماً أو أسقفيات أو أبرشيات تابعة لها .

ومعنى هذا أن أى تنظيم مركب ليس أشبه بالتكديس الميكانيكى لمجموعات أجهزة آلية الأجزاء منها لا ترتبط بالكل إلا عن طريق مجموعة واحدة . فالأفراد يقفون خارج كل التنظيمات ، ولهم علاقات متعددة معها . وكلما أصبح مركب التنظيم الرسمى أوسع وأعقد أصبح الاختيار الفردى أكبر . وفى القيام بعملية الاختيار تقدم المنظمات غير الرسمية [٢] بوظيفة هى إلى حد ما

= للمجتمع ، تتمثل فى إنشاء معايير السلوك التى تتطلب — بالمعنى الأوسع — تقبل عبارات الحكومة المجردة (القوانين) — انظر الفصل الثانى عشر وموضوعه « نظرية السلطة » . (المؤلف)

(١) هذا الصراع بين اتجاهات الولاء conflict of loyalties هو فى جزء منه أسميناه بصراع المبادىء الأخلاقية فى الفصل السابع عشر عن « طبيعة المسئولية الإدارية » (المؤلف)

(٢) سنناقشها أكثر تفصيلا فى الفصل التاسع . (المؤلف)

إرشاد عملي للحرية في الاختيار ؛ بينما في المجتمعات الأكثر بساطة وبدائية يبدو أنها بصورة أكثر تحديداً تفرض نوع الفعل أو التصرف .

ثانياً : نشأة المنظمات ونموها

ناقشنا حتى الآن المنظمات المعقدة التركيب دون إشارة إلى تاريخها أو عمليات نموها . ولكن طبيعة تركيبها والقيود المفروضة عليها لا يمكن أن تفهم حق الفهم إلا بالرجوع لأصل تكوين ونمو المنظمات . والواقع أن تحليل مركب المنظمات الرسمية القائمة بما تنقسم إليه من عليا وتابعة قد يكون مضللا من حيث دلالته على التقدم من الأعلى إلى الأدنى ، ومن القمة إلى القاعدة أو باعتباره عملية تقسيم للكل إلى أجزائه بدلا من أن يكون عملية نمو . هذه الفكرة الخاطئة تؤيدها معلوماتنا التاريخية عن المنظمات التي امتد بقاؤها خلال أزمنة طويلة . فمثلا يمكن تتبع الكثير من المنظمات العليا الرسمية في مدنية الغرب إلى الكنيسة المسيحية الأولى — إلى امبراطورية شارلمان وحكومة وليم الفاتح. وإن وقف التاريخ عند نقط البدء هذه ليقترح أساساً أن كل التنظيمات الحكومية والدينية الموجودة في مدنية الغرب قد نشأت إما بالانقسام المفروض على النمو ، أو بتمزق المنظمات القائمة نتيجة الانفصال أو الصراع أو الثورة . على أنه قبل هذه أيضاً يوجد تاريخ طويل لتنظيمات رسمية تمتد إلى عصور ما قبل التاريخ في حالة الحكومة ، وإلى جماعة أبوستيلس Apostles الصغيرة بالنسبة للكنيسة . وإنما يمكن استنتاج الأصول الحقيقية فقط مما عليه الحال الآن . كما أن عمليات النمو كيف تطورت يمكن الوصول اليها بالحدس أيضاً .

(١)

والآن فاننا اذا نظرنا الى المنظمات الناشئة حديثاً ، وجدنا أنها قد نشأت بواحدة أو أخرى من أربع طرق مختلفة ، فهي إما أن تكون (ا) قد نشأت

بطريقة تلقائية ، أو (ب) كنتيجة مباشرة لجهود أحد الأفراد فى التنظيم ، أو (ﺟ) أجهزة وليدة نشأت عن منظمات أبوية قائمة ، أو (د) هى ثمرة انقسام منظمات قائمة بفعل الانفصال أو الصراع أو تدخل قوة خارجية .

(ا) والتنظيم التلقائى spontaneous organisat. كثير الوقوع جداً . فهو يحدث عندما يساهم شخصان أو أكثر فى نفس الوقت بجهودهما — دون قيادة أو مبادأة من أى منهما — لتحقيق غرض مشترك . والعدد الكبير من تنظيمات الأسرة هو ناشىء من هذا الأصل . إلا أن أغلب حالات التنظيم التلقائى شيوعاً التى يمكن ملاحظتها بوضوح والتى لا جدال فى وقوعها تحت هذا الصنف هى التى تظهر فيما يتعلق بالحوادث . مثال ذلك ما إذا صدمت سيارة أحد الأفراد فى طريق عام ، فسوف يحدث فى جميع الأحوال أن عدداً من الأشخاص لا علاقة لهم من قبل بعضهم ببعض وليست بينهم أية معرفة سابقة يندفعون نحو المصاب ، وسوف يوحدون جهودهم بدون قيادة معترف بها ليقوموا بالإسعاف . وكذلك الحال لإطفاء حريق ، أو إنقاذ غريق ، وهكذا . وثمة حالات أقل شيوعاً ولكنها مؤكدة فى ظهورها عندما يتهدد عدة أشخاص خطر مشترك . كذلك فإن التعاون للتسلية والمرح بين غرباء أمر مألوف الحدوث ، ولا شك أنه تنشأ بهذه الطريقة أيضاً تجمعات عرضية موجهة للجهد البناء ، والاستكشاف ، والمغامرة . ومن المؤكد أن هذه التنظيمات التلقائية تيسرها فى معظم الحالات المعرفة — فى أذهان المشتركين — بالجهود التعاونية المتشابهة فيما بينهم ولغيرهم فى مناسبات سابقة ، حتى لا يكون ثمة شىء جديد فى طبيعة التعاون ، إلا أن التنظيمات ذاتها تكون مع هذا جديدة وتلقائية . كما لا شك أيضاً فى أن مثل هذه التنظيمات هى دائماً تقريباً قصيرة العمر بحيث أنها فى العادة لا تترك أثراً فى نفوسنا كمنظمات ، خصوصاً لأننا نصر على النظر للتنظيمات على أنها جماعات ثابتة من الأفراد بدلا من كونها أجهزة جهود أفراد . إلا أنه يحدث — ربما من بين عدة آلاف الحالات من أن تبقى واحدة

لفترة زمن طويلة . ولعله كان من الضرورى لواحدة أو لعدد قليل من مثل هذه المنظمات التلقائية على الأقل أن تدوم طوال عصور ما قبل التاريخ لكى يكون من الممكن أن تصبح أصلا للكثير من التنظيمات الموجودة [١] .

(ب) ولعل أحد الأصول الأكثر شيوعاً لنشأة المنظمات هو ما نجده فى التفكير المدبر لأحد الأفراد . حين يدرك هدفاً معيناً يعبر وينقله للآخرين ويغريهم على التعاون معه .

(ج) وكثيراً ما يشبه ذلك تمام الشبه استنبات منظمة فرعية فى حضن منظمة أمّ، ترسل أحد رجالها خارجها لتنظيم وحدة جديدة . وهذا هو أساس توسع التنظيم الكنسى بجهد التبشير الفردى . كما أنه مألوف أيضاً فى المنظمات التجارية مثلا عندما يرسل أحد الأفراد لبقعة نائية كى ينظم أحد الفروع .

(د) وبينما المنظمات من هذه الأنواع الثلاثة تظهر دائماً وتكوّن فى مجموعها جزءاً هاماً من التنظيم الحالى للجهود البناءة فى أى وقت من الأوقات ، فإن الأجيال العديدة التى استمر خلالها قدر كبير من التنظيم المعقد التركيب قد جعل من المحتمل أن يكون الكثير من المنظمات الجديدة التى تعيش طويلا قد نشأت عن منظمات أخرى عن طريق الانقسام . وقد يحدث هذا نتيجة النمو أو عن طريق الإنفصال . فى أحد الموقفين يوصف هذا غالباً بأنه إعادة تنظيم يتطلبه التوسع . وفى مواقف أخرى يكون نتيجة القوى الطاردة الشخصية أو نمو الأهداف المتصارعة . وإحياناً يكون نتيجة قوة خارجية أعلى تعمل على مبدأ « فرق تسد divide and rule » . وليس من الغريب أن يتطور

---

(١) ليس من الضرورى افتراض ضرورة بقاء إحدى المنظمات من هذا النوع لكى يأخذ عنها الإنسانية فى العصور اللاحقة . فالطبيعة الإنسانية فى كل زمان ووحدة العقل البشرى فى كل مكان تكفى لأن تجعل عملية التنظيم — خصوصاً التلقائى منه الذى يتحدث عنه المؤلف هنا — أمراً طبيعياً لا تحتاج لنموذج سابق يقيس عليه أو يقتبس منه . (المترجم)

الانشقاق ونتيجة القوة الأعلى بحيث يعملان لتحطيم المنظمة الأصلية بأى معنى من معانى التحطيم .

ومع هذا فإن استخدام كلمة « جديدة » فى هذا الصدد يخضع لأحد الأوصاف الهامة . فالغالب أنه عندما يوجد انقسام — أى انفصال وحدات ثانوية فى المنظمة الكبرى ، فان الذى يحدث ليس خلق منظمات جديدة ، بل مركب أو تجميع جديد لمنظمات قائمة . وليس هذا خلقاً ولا حتى نمواً . قد يحدث أن يكون ثمة ترتيبات جديدة جوهرية جداً ، مثل إنشاء فروع «جديدة» ، إلا أنه يتبين عند الفحص أن هذه الفروع « الجديدة » هى مجرد مجموعات جديدة من المنظمات السابقة الصغرى .

(٢)

والآن فانه يلاحظ أنه عندما تكون نشأة التنظيم من النوع التلقائى ، أو كنتيجة مبادأة من أحد الأفراد ، أو إنشاء مدبراً من منظمة أم ، فان البداية تكون صغيرة . فالتنظيم يظهر إلى الوجود عندما يشرع شخصان أو أكثر فى التعاون لهدف مشترك . أما حين يكون الإنقسام بالانشقاق أو الصراع ، فإن ذلك يكون صحيحاً أيضاً ، ولكنه لا يدرك بهذا القدر من الوضوح عادة لأن الانتباه ينصرف حينئذ للانقسام النهائى للمنظمة الكبرى المعقدة . أما ماحدث قبل ذلك فهو نمو تنظيم جديد مضاد أومستقل تؤيده جهود أفراد ربما لا يزالون بصفة جزئية مستمرين فى مساندة التنظيم الأقدم . و قدر ماوصل إليه علمى ، فان هذه البداية تكون دائماً صغيرة ، بمعنى أنها تنشأ عن تقبل تلقائى لهدف جديد مستقل عن — وربما معارض تماماً للهدف القديم — من جانب جماعة صغيرة ، أو قد يتعجلها أحد الأفراد بتجميع الآخرين حول نفسه . ومن ثم فان كافة المنظمات الكبرى المعقدة التركيب تنشأ عن منظمات صغيرة ،

وبسيطة[١] . فمن المستحيل بالنسبة للتنظيم الرسمى أن ينمو إلا بعملية تجميع وحدات تنظيمية قائمة من قبل ، أو بانشاء وحدات تنظيمية جديدة كى تضاف إلى تلك الموجودة فى مركب موجود .

وعلى هذا ، فانه يمكن القول إن كافة المنظمات الرسمية الكبرى تتركب من أعداد من المنظمات الصغرى[٢] فمن المستحيل أن ننشىء منظمة كبرى إلا عن طريق ضم منظمات صغرى[٣] .

---

(١) لعل ذلك يصبح أكثر وضوحاً إذا صورنا العملية بمحاولة تنظيم جماعة من مائة أو خمسمائة شخص . ففى أكثر الظروف ملاءمة ؛ أعنى عندما يكونون راغبين فى أن ينظموا بسبب تبلور نوع من الاتفاق فى الرأى فيما يتعلق بهدف أو غرض ؛ فلا بد من أن تقسم هذه الكتلة الكبيرة إلى جماعات صغيرة لكل منها قائد ، أما بغير إنشاء وحدات تنظيمية بهذه العملية فإنه لا يكون من الممكن جمع هذه الوحدات فى منظمة حركية تستطيع إدارة نفسها .
وبهذا الصدد ، فانى لا أنظر للجمهرة على أنها تنظيم رسمى ، بسيطا كان أو مركباً بل كنوع خاص من التنظيم غير الرسمى ، حتى يظهر له قادة رسميون . (المؤلف)

(٢) أنا أستبعد الحالة المتطرفة والخاصة جداً لجماهير المستمعين الكبيرة بوصفها غير ذات دخل كبير فى مناقشة موضوع وظائف الرؤساء . (المؤلف)

(٣) لما كانت أصول المنظمات الكبرى بعيدة من الناحية التاريخية ، وكانت عمليات التنظيم فيما يبدو كثيراً ما توجه من نقط رئاسية أو سلطات مركزية ؛ فإننا كثيراً ما نقع تحت وهم أن المنظمات الجماهيرية الكبيرة إنما يكون انقسامها بعملية ثانوية ، وأن التجمع الجماهيرى هو الذى نشأ أولا . وذلك هى الطريقة التى نتقدم بها من الناحية العقلية لإدراك وتفهم أكبر المنظمات تعقيداً ، كما أنها منهج تحليلى ، وتقسيم الكل إلى أجزائه . وعلى هذا فإذا أردنا أن ندرس منظمة حكومية ، أو جهاز (مصلحة) تليفونات كبير ، فقد يكون أكثر فاعلية أن نبدأ بالقانون أو النظام الأساسى ، فالإدارات الكبرى ، والشركة الأم ... الخ إلا أن هذه الطريقة تشبه ما إذا قسمنا جذع شجرة أو قطعة لحم إلى أنسجة وألياف وأخيراً إلى خلايا — حيث ننقاد خطأ إلى الظن بأن هذه التفريعات نشأت بعد وجود المادة البروتوبلازمية الثابتة لنفس الكتلة الجماهيرية .

وتنشأ الكثير من الأخطاء النظرية والعملية من الأخذ بهذه الطريقة التحليلية دائماً إلا بالنسبة للأغراض العاجلة المحددة . إذ يصدق على التنظيم فيما أعتقد مايصدق على كل الأشياء الحية من أنها تنمو عن طريق تكاثر الخلايا وتبدأ بخلية واحدة . والحق أنه كثيراً مايحدث امتزاج منظمتين قائمتين بسيطتين أو مركبتين فى منظمة مركبة . إلا أن الأساس هو النمو من منظمات وحيدة الخلايا .

والتنظيم الأصلي — إذا قيس بعدد الأفراد المساهمين فيه في نفس الوقت — صغير تماماً في العادة، من اثنين إلى خمسة عشر فرداً، ولعله لا يصل في المتوسط لأكثر من عشرة. ومع هذا، فان بعض أنواع خاصة من التنظيم البسيط تكون كبيرة جداً كما أنه في علم الأحياء (البيولوجيا) تكون بعض الخلايا كبيض الطيور كبيرة جداً. وأكبر ما لاحظته من المنظمات من هذا النوع فرقة الأوركسترا الكاملة، أو الأوركسترا والكورس، وأحد الخطباء وجمهور مستمعيه، التي تصل بالطرق الإذاعية إلى حجم ضخم[1].

ودليل المطالب التركيبية للمنظمات الكبرى المعقدة إنما يكمن في مبرر تقييدات حجم المنظمات البسيطة — تلك التقييدات التي هي كامنة في ضرورات تبادل الاتصال[2]. وقد ناقشنا في الفصل السابع التواصل بين الأفراد كعامل أساسي في الأجهزة التعاونية، كأنه عامل تقييد في حجم المنظمات البسيطة، وبالتالي عامل بارز في تركيب المنظمات المعقدة. وعلينا الآن أن نتأمل صحة هذا القول.

(٣)

في أغلب الظروف العادية، وحتى لأبسط الأغراض، قليل من الناس هم الذين يستطيعون أن يروا ما يفعله كل منهم أو يدركوا الموقف الكلي. كما أن قليلين هم الذين يستطيعون تناقل المعلومات الأساسية المتعلقة بأفعال معينة أو التي تحكم أفعالا معينة بغير الطريق الرئاسي أو الرئيس القائد. إلا أن القائد بدوره محدود الوقت (والجهد) فيما يتعلق بالاتصال بأشخاص كثيرين في نفس الوقت — خصوصاً إذا كان يفصل بينهم المكان بحيث يتعين عليه الانتقال إليهم. فالحد الذي لا يمكن تجاوزه عادة في العمل هو في الواقع أقل

(١) سوف يكون اهتمامنا في عرض أكثر توسعاً بالسرد والتصنيف الوصفي للمنظمات من وجهة نظر حجم الوحدة التنظيمية. فمثلا النوادي تعتبر مثالا للوحدات الكبيرة نوعاً ما التي تتركب في جزء منها من وحدات «عاملة» (فنيين وموظفين، واجتماعات واعضاء لجان وموظفين) ومن وحدات «ألعاب» أو «اجتماعيات» مؤقتة. (المؤلف)

(٢) هذه القيود إذن تنشأ عن الأثر المشترك للعوامل الفيزيقية، والبيولوجية، والاجتماعية. انظر الفصل الخامس. (المؤلف)

من خمسة عشر شخصاً ، وبالنسبة للكثير من أنماط التعاون خمسة أو ستة أشخاص.

هذه الحدود كثيراً ما تتجاوز تجاوزاً كبيراً فى بعض حالات خاصة ؛ خصوصاً الحالات التى يكون التصرف الإدارى فيها من النوع العادى جداً داخل حدود ضيقة ، كما فى التدريب العسكرى والعزف الأوركسترالى — حيث نكون بإزاء فرد قائد وجماعة منقادة ونام لغة خاصة دقيق أو أية وسيلة اتصال خاصة أخرى ، وكذلك الحالات التى يقتصر الفعل فيها أساساً على شخص واحد ، والباقون نسبياً دورهم سلبى ، كما فى جمهور المستمعين أو المشاهدين . فى هذه الحالة يكون التنظيم محدوداً من الناحية العملية (فى هذه الأثناء على الأقل) لا يتعدى الاتصال من جهة واحدة فقط[١] ، بل أكثر من هذا أنه فى حالة المستمعين والخطيب أو المتكلم يصبح هذا الاتصال (من جهة واحدة) غاية فى ذاته .

والاتصال ضرورى أساساً لنقل وترجمة الأهداف إلى صيغة الفعل المحسوس اللازم لتحقيقها — ما الذى يجب عمله ، ومتى ، وأين ينبغى أن يعمل . ويقتضى هذا معرفة بظروف البيئة وبالتصرف الذى نحن بسبيله . وفى الظروف البسيطة جداً والمؤقتة عادة ومع الأعداد الصغيرة من الأشخاص كثيراً ما تبدو مشكلة الاتصال مشكلة سهلة ؛ إلا أنه فى ظروف عديدة — حتى مع الأعداد الصغيرة — كثيراً ما يلزم طريق اتصال خاص . لأنه إذا ما تكلم الجميع مرة واحدة فسوف يكون ثمة خلط ، ويكون هناك عدم دقة خصوصاً فيما يتعلق بتوقيت التصرفات والأفعال . وينشأ عن هذا ضرورة وجود قائد . ومن ثم فإن حجم الوحدة تحدده عادة حدود القيادة الفعالة . وتتوقف هذه الحدود على (ا) تعقد الهدف والظروف التكنولوجية ، (ب) صعوبة عملية الاتصال ، (ح) إلى أى حد

---

(١) أما حيث لاتقتصر على اتجاه واحد ، فإنه يلزم قائد يرأس الجلسة أو ينظم تقديم الخطباء أو المتكلمين — أى رئيس . (المؤلف)

يكون الاتصال ضرورياً ، (د) تعقد العلاقات الشخصية الموجودة — أى عند ما تكون متطلباته معقدة .

(ا) فمن الواضح أنه إذا لم يكن الهدف بسيطاً — أى عند ما تكون متطلباته معقدة وليست واضحة ، أو ظروفه تقتضى دقة الحركات المتناسقة ، أو طبيعة التصرف الفردى اللازم من الصعب دون أن يلم بها المنفذ (أو القائد) ، فان قدراً من الاتصال أكبر بكثير ، فى الحالات العكسية هذه ، يصبح من اللازم وجوده .

(ب) ومن الواضح أيضاً أن صعوبة عملية الاتصال من بين أسبابها الهامة حجم الوحدة التنظيمية . فثمة أشياء كثيرة من الصعب تواصلها بالكلمات ، بل فى بعض المسائل يكون ذلك مستحيلا . وإذا كانت الصعوبة كبيرة ، فمن الواضح أن الوقت اللازم قد يحد من العدد الذى يمكن أن يكون التواصل فيما بين أفراده فعالا . ولعل التواصل مثلاً أن يتعين القيام به بمجرد الإشارة .

(حـ) وليس يخفى أنه إذا استطاع كل عامل أن يرى ما يفعله غيره واستطاع أن يدرك الموقف ككل ؛ فان كمية الاتصال الإيجابى تقل . وعلى هذا فلو كان خمسة رجال يعملون معاً فى مهمة عمل بسيطة (ولكن جذب قارب لإنزاله إلى الماء) فليس يلزم اتصال كبير بينهم . أما إذا كان خمسة رجال ينسقون جهودهم فى ظروف لا تسمح لكل منهم بأن يتمكن من رؤية غيره وإدراك الموقف العام ، فان الاتصال المستمر كثيراً ما يكون ضرورياً . وفضلا عن هذا فان الرجال كانوا يعرفون بتجربة سابقة ما ينبغى عمله ، واستطاعوا العمل على أساس العادة والمهارة المكتسبة؛ بأن حداً أدنى من الاتصال هو الذى يكون لازماً . أو لو أنهم كانوا متعودين على العمل معاً ، فان اللغة الخاصة التى يتكلمونها تختزل الوقت اللازم للاتصال .

(د) ويزيد تعقد العلاقات فى أية جماعة ازدياداً سريعاً كلما زاد عدد الأشخاص فى الجماعة . فاذا كانت أبسط علاقة ممكنة بين الشخصين هى علاقة « معرفة » بعضهما البعض نتيجة تقديم أحدهما للآخر بأسمائهما ، فان تعقد العلاقات يزداد على أقل تقدير بالصورة التالية :

عدد أفراد الجماعة	عدد العلاقات	الزيادة فى العلاقات مع كل زيادة فى الأفراد
٢	١	—
٣	٣	٢
٤	٦	٣
٥	١٠	٤
٦	١٥	٥
٧	٢١	٦
٨	٢٨	٧
٩	٣٦	٨
١٠	٤٥	٩
١٥	١٠٥	—
٢٠	١٩٠	—
٥٠	١٢٢٥	—

وتتكون العلاقات بين الأشخاص فى جماعة ما «إيجابية» بعدد كبير من التجمعات الثانوية التى قد تتغير باستمرار . فإذا كون ا ، ب ، حـ ، د ، هـ جماعة من خمسة أشخاص ، فان التجمعات الفرعية قد تتكون على النحو التالى : عشرة أزواج ، عشر ثلاثات ، خمس جماعات رباعية ، جماعة من خمسة . ولو أن شخصاً واحداً أضيف إلى الجماعة الخمسية ، فان التجمعات الفرعية يحتمل أن تصبح : خمسة عشر زوجاً ، عشرين ثلاثاً ، خمسة عشر جماعة رباعية ، ست جماعات خمسية ، وجماعة واحدة سداسية .

وللشخص علاقات ليس فقط مع الآخرين بالصفة الفردية وبالجماعات ، ولكن الجماعات لها علاقاتها بالجماعات . وكلما زاد عدد الجماعات الممكنة ، يزيد تعقد العلاقات الجماعية بنسب أكبر[١] .

وتعقد العلاقات فيما بين الجماعات له أهميته من ناحيتين : ناحية تكنولوجية وناحية جماعية . فمن الناحية التكنولوجية سوف يزيد عبء التنسيق — بمعنى وظيفة الاتصال الخاصة بالقائد — بنسبة ازدياد العلاقات . كما أن مقدرة الأفراد والجماعات بلا قيادة تنسقها سرعان ما تتغلب عليها الزيادة فى حجم الجماعات . ومثل ذلك صحيح أيضاً فيما يتصل بعلاقات التنظيم غير الرسمى أو الاجتماعى . فقدرة الأشخاص على صيانة العلاقات الاجتماعية تصبح محدودة بشكل واضح . فاذا كانت الجماعة التكنولوجية أكبر من أن تتلاءم مع التقييدات الاجتماعية لا تستطيع تجمعات التنظيم الاجتماعى أن تطابق الاحتياجات التكنولوجية . وما دام أن قدراً كبيراً من الاتصال فى المنظمات هو غير رسمى ، فان العبء على طرق الاتصال الرسمية إذن سوف يزيد[٢] .

هذه العوامل ، وربما غيرها أيضاً ، تقيد حجم الخلية التنظيمية الأساسية . وسوف أطلق على الصورة التنظيمية الأساسية البسيطة اسم « وحدة » تنظيمية . وهى تختلف عن المنظمة المثالية فى الفصل السابع من حيث أنها لا توجد قط منعزلة عن التنظيمات الأخرى وأنها دائماً تابعة لتنظيم آخر رسمى تبعية مباشرة أو غير مباشرة . فهى تتبع فى النهاية إما الكنيسة أو الدولة أو هما معاً وتعتمد عليها أو عليهما .

---

(١) تجد عرضاً مثيراً لهذا الموضوع بطريقة كمية فى مقالة جريكوناس V.A. Graicunas العلاقات داخل المنظمات Relationship in Organization التى أعيد نشرها فى كتاب « بحوث فى علم الإدارة » Papers on the Science of Administration الذى نشره جوليك وأورفيك Gulick and Urwick (نيويورك ، معهد الإدارة العامة ١٩٣٧) .

(٢) انظر أيضاً الفقرة الثالثة من الفصل الخامس عشر . فلدى اعتقاد راسخ أنه قد توجد اختلافات جوهرية فى الإشباعات الاجتماعية المتصلة بالاختلافات بين حجم المنظمات الذى تحدده تكنولوجياً أهداف المنظمة وبين حجم الجماعات الاجتماعية « الطبيعى » الذى قد يتأثر لشخصيات الموجودة . (المؤلف)

(٤)

ولما كان حجم الوحدة التنظيمية تقيده عادة تقييداً ضيقاً جداً ضرورات الاتصال ، فانه ينتج عن هذا أن نمو التنظيم بأكثر من الحدود المفروضة على هذا النحو لا يمكن أن يتم إلا بانشاء وحدات تنظيمية جديدة ، أو بتجميع اثنتين أو أكثر معاً من الوحدات التنظيمية التي كانت موجودة من قبل . وإذا نمت إحدى المنظمات عن طريق إضافة خدمات أفراد أكثر فإنها سوف تقهره وإذا وصلت غاية الحجم ، تنشأ وحدة ثانية ، ومن ثم فهي مركب وحدتين تنظيميتين . فجميع المنظمات ما عدا الوحدات التنظيمية هي مجموع وحدتين تنظيميتين أو أكثر . وعلى هذا فالمنظمة الكبيرة ذات الطابع المركب لا تتكون من خدمات الأفراد مباشرة ، بل من خدمات الوحدات التنظيمية المساعدة . ولا أعتقد أنه يمكن أن يوجد في أي مكان في العالم منظمة كبرى لا تتركب من وحدات صغيرة — نحن ننظر لها على أنها قد انحدرت من الكل بينما الكل هو الذي يمكن أن يكون قد نشأ من الوحدات الصغرى(١) .

---

(١) قد تتعاون اثنتان أو أكثر من الوحدات التنظيمية في كل واحد دون منظمة رسمية عليا أو قائد أعلى . ونلاحظ ذلك في ظروف كثيرة ، خصوصاً عندما تعمل معاً منظمتان صغيرتان (أو واحدة كبيرة وأخرى صغيرة) بالتعاقد بينهما لتحقيق أغراض معينة . وتكون طريقة الاتصال الأولى هي طريقة التفاوض . ولما كانت عادتنا أن ننظر إلى المنظمة على أنها مجموع أفراد لا كأجهزة خدمات أفراد تعاونية ، فإنه الارتباطات الوقتية عادة التي تأتي نتيجة الاتفاقات أو العقود لا تدرك بوصفها تنظيمات ، ما دام أن ليس لها اسم أو موظفون مشتركون . ومع هذا فان أغلب عمليات الإنشاءات الكبرى تنظم بهذه الطريقة ، وسوف يتبين بوضوح أن قدراً كبيراً جداً من الفاعليات التنظيمية اليوم يتم بارتباطات وقتية محددة عن طريق العقود دون « سلطة » تنسيق عامة . والدولة بما لها من قانون العقود وأجهزة المحاكم في سلطة تنفيذية رسمية عامة في هذه الحالات إلى حد ما . إلا أن السلطة التنفيذية العامة الحقيقية هي ، العرف ... الخ . (المؤلف)

والعادة أنه إذا اندمجت وحدتان تنظيميتان — ودائماً إذا اندمج أكثر من ذلك — فى ممنظة واحدة مركبة ، فإن ضرورات الاتصال تحتم وجود قائد مثالى super-leader يصبح مع مساعديه عادة وحدة تنظيم « علوية overhead » . وكذلك تندمج بهذه الصورة فى كليات أكبر مجموعات من الجماعات . وأكثر الحالات وضوحاً للتركيب المعقد من هذا النوع الجيش . وتنسى حقيقة كون هذه التنظيمات الكبرى مركبة من وحدات تنظيمية صغرى خلال الحجم الهائل الذى ينشأ ، فتنقل غالباً من الكل أو الأقسام الكبرى إلى الأفراد . وكثيراً مايؤدى الاستبعاد من العقل للدور الذى لا غنى عنه الذى تقوم به الوحدات التنظيمية نتيجة لهذا إلى اتجاهات غير واقعية بتاتاً فيما يتعلق بالمشكلات التنظيمية .

ثالثاً : التنظيم التنفيذى

فى الوحدة التنظيمية توجد وظائف تنفيذية ينبغى أداؤها — لكن ليس بالضرورة من جانب فرد واحد باستمرار ؛ فقد يؤديها بالتبادل أشخاص عديدون يساهمون فى التنظيم أو يشتركون فى المنظمة . أما فى المنظمات المعقدة التركيب — من الناحية الأخرى — فتنشأ ضرورات الاتصال بصورة لا تتغير تقريباً عن تثبيت الوظائف التنفيذية للوحدة التنظيمية التابعة فى فرد واحد عادة . وذلك ضرورى لأسباب تتعلق بالاتصال الرسمى ، إلا أن له ضرورته أيضاً من أجل إقامة منظمات تنفيذية ، أى هذه الوحدات المتخصصة فى الوظائف التنفيذية . ويكون الرؤساء التنفيذيون لعدة وحدات تنظيمية فيما بينهم كجماعة — ومعهم عادة شخص واحد على الأقل كرئيس لهم — يكونون منظمة تنفيذية . وعلى هذا فالأشخاص المتخصصون فى الوظائف التنفيذية هم فى معظم الحالات « أعضاء » أو « مساهمون » فى وحدتين تنظيميتين داخل المنظمة المركبة الواحدة — الأولى هى المسماة بالوحدة « العاملة » ، والثانية الوحدة التنفيذية . ويتبين ذلك

بوضوح فى العمل . فمن المألوف التعرف على أحد ملاحظى العمال ، أو رئيس أحد أقســام محل تجارى ، أو رئيس فريق رياضى بوصفه « عضواً » فى جماعة العمال أو هيئــة المحل أو الفريق تارة ومن إحدى وجهات النظر ، أو بوصفه عضواً فى لجنة إدارة المنطقة أو الهيئة إدارة المحل أو المنظمة الإقليمية تارة أخرى ومن وجهة نظر ثانية . وفى مثل هذه الظروف يـكون التصرف أو القرار العملى الواحد ثمرة نشاط وحدتين تنظيميتين مختلفتين . ويبدو أن هذا الاشتراك المتزامن لمنظمتين اثنتين فى قرار واحد هو الحقيقة المحرجة فى كل المنظمات المركبة ، التى تجعل من التعقد فى التركيب كلاً عضوياً . ومرة أخرى ينبغى ملاحظة أن تعريف التنظيم الرسمى بأنه الجهاز اللاشخصى من الجهود والتأثيرات تؤيده حقائق أكثر ثقة فيما يتصل بالظواهر المحسوسة من فكرة « عضوية الجماعة » . فالفرد الواحد كثيراً ما يعمل أو يساهم بخدماته فى وحدات مختلفة عديدة لنفس التنظيم المركب . وكذلك فى منظمات خارجية مختلفة . ومن الملائم لأغراض كشوف المرتبات وغيرها من الأغراض الرسمية اعتبار أن كل شخص يوجد (فى) وحدة تنظيمية واحدة فقط . إلا أن هذه مسألة ملاءمة فقط لبعض الأغراض . وفيه تضليل فيما يتعلق بحقيقة سير العمــل فى المنظمات حتى بالنسبة للـكثير من الأغراض العملية الأخرى .

وتحدد حجم الوحدات التنفيذية للمنظمات عموماً نفس الظروف التى تحكم حجم الوحدات التنظيمية من الأنواع الأخرى . فإذا كان ثمة وحدات عاملة أساسية كثيرة ، فلا بد أن يوجد حينئذ وحدات تنظيم تنفيذية أولية عديدة ؛ من رؤسائها يتكون أفراد الوحدات التنفيذية العليا . والحــــال كذلك فى التدرجات الهرمية للوحدات التنفيذية فى المنظمات البالغة التعقيد فى تركيبها[١] .

---

(١) اقتبس الأستاذ فيليب كابوت Prof. Philip Cabot. ذات مرة فى حديث له مطبوع رأيى فى أن المنظمات خير ما ينظر إليها به على أنها دائرية أو محيطية والمراكز التنفيذية الرئيسية فى مركزها . وكان أساس ذلك مناقشات أجريتها معه ومخطوط لم ينشر =

وبالجملة فاننا نستطيع القول إنه من الناحية التاريخية والناحية الوظيفية تتركب كافة المنظمات المعقدة من وحدات للتنظيم . وتتكون من كثير من وحدات التنظيمات « العاملة working » أو « الأساسية basic » تعلوها وحدات تنظيم تنفيذية ؛ كذلك يمكن القول إن الخصائص التركيبية الرئيسية للمنظمات المعقدة التركيب يحددها أثر ضرورة الاتصال على حجم الوحدة التنظيمية .

═ كان له فضل الاطلاع عليه- ومع هذا فقد انبعث هنا الرسوم المصطلح عليها لأنها جيدة الصنع ، ولما يبدو من أنه لا توجد طريقة عملية لرسم جهاز الاتصال الإدارى القائم على السلطة دون أن تنتج « الهرمية » (ولو فى صورة بعدين عادة) التى تضع المراكز التنفيذية الرئيسية فى القمة . ثم إنها كثيراً ما تقوم على اعتبارات عليا . وربما كانت جميع الرسوم المكانية للتنظيم مضللة إلى حد خطير ، إلا أنها إذا استخدمت لبيان فاعلية المنظمات فى تمايزها عن النواحى التركيبية ؛ فإن مركز الدائرة أو المحيط أقدر على تصوير العلاقات . وأقرب تمثيل لذلك ، فيما أعتقد ، معاودة النظر إلى مواقع القيادة العامة للجيوش فى الميدان من وراء الخطوط للمركز .
(المؤلف)

الفصل التاسع

المنظمات غير الرسمية وعلاقتها بالمنظمات الرسمية

لقد كان من الضرورى فيما قبل أن نشير مراراً عديدة إلى المنظمات غير الرسمية ، وسوف يتبين فى اثنين من الفصول التالية أنها جوانب ذات أهمية فى الموضوعات التى نعرض لها[1] . فمن المفيد إذن أن نناقش المنظمات غير الرسمية باختصار جداً ، وخصوصاً لكى نبين علاقتها بالمنظمات الرسمية والعمليات الجارية فيها . وأقترح أن نعرض للآتى : ١ — طبيعة المنظمات غير الرسمية ، ٢ — بعض النتائج والآثار الهامة للمنظمات غير الرسمية ، ٣ — خلق المنظمات الرسمية للمنظمات غير الرسمية ، ٤ — وظائف المنظمات غير الرسمية داخل المنظمات الرسمية .

١ — ما هى المنظمات غير الرسمية ؟

من بين المسائل التى نلاحظها عموماً ونقف عليها بخبراتنا أن يكون الأشخاص دائماً فى حالة احتكاك ويتفاعلوا مع بعضهم البعض عندما لا تكون علاقاتهم جزءاً من أى تنظيم رسمى أو يحكمها تنظيم رسمى . ويتراوح اتساع العدد من الأفراد المشترك فى هذه العلاقات من شخصين اثنين إلى العدد الكبير فى الجمهرة أو الحشد . ومن خصائص هذه الاحتكاكات أو التفاعلات أنها تظهر وتستمر أو تتكرر دون أى هدف نوعى (شعورى) مشترك . وقد يكون الاحتكاك عرضياً بالصدفة ، أو طارئاً على الفاعليات المنظمة ، وقد ينشأ عن بعض رغبة شخصية أو عن غريزة التجمع ، كما قد يكون ودياً أو يكون عدائياً . إلا أنه مهما يكن الأصل ، فإن وجود هذه الاحتكاكات ، والتفاعلات

---

(١) الفصل الثانى عشر عن « نظرية السلطة » فى مواضع متفرقة منه وخصوصاً فقرة ٤ بند حـ والفصل الرابع عشر عن « الوظائف الرئاسية » خصوصاً الفقرة الثالثة . (المؤلف)

والتجمعات بغير الخبرة ، والمعرفة ، والإتجاهات ، والانفعالات فى الأفراد القائمين بها . ونحن على علم أحياناً بحقيقة أن انفعالاتنا تتأثر — مثلا — بوجودنا فى جمهرة . ونلاحظ أكثر شيوعا من هذا نتائج مثل هذه العلاقات فى الآخرين ، إلا أن خبرتنا الأكبر من كل هذا هى عدم شعورنا بأية نتائج ثابتة لا فى أنفسنا ولا فى الآخرين ، عن طريق الملاحظة المباشرة . ولكننا مع هذا قد تعودنا أن نبدى أننا نستخلص هذه النتائج باستخدام عبارة «سيكولوجية الجماهير» ، وبإدراك حقيقة التقليد والتظاهر ، وتبين أن ثمة اتجاهات معينة تسيطر على الجميع ، ونستخدم أحياناً كثيرة عبارات مثل « اتفاق المشاعر » أو « الرأى العام » . فبقاء مثل هذه النتائج يتمخض عن « حالات عقلية » وعادات سلوكية تكشف عن قدرات الذاكرة ، والخبرة ، والتشريط الاجتماعى . وكنتيجة لهذه القدرات قد تنتشر بعض نتائج احتكاكات الأشخاص هذه مع عدد محدود من الأفراد الى أعداد كبيرة جداً منهم فى صورة سلسلة لا نهاية لها من التفاعلات فوق مساحات شاسعة وخلال فترات طويلة من الزمن .

وأنا أعنى بالتنظيم غير الرسمى informal organisat. مجموع الاحتكاكات والتفاعلات وما يتصل بها من تجمعات الناس التى سبق أن وصفتها الآن . ومع أن الهدف العام أو المشترك قد خرج من التعريف ، فان نتائج عامة أو مشتركة ذات طابع هام تأتى مع هذا من مثل هذا التنظيم .

والآن فانه يتضح من هذا الوصف أن التنظيم غير الرسمى شىء غير محدد وليس له تركيب معين ، كما ليس له أقسام فرعية محددة . ويمكن النظر إليه على أنه كتلة لا شكل لها ذات كثافات غاية فى التنوع . وتنوعات الكثافة فيها هى نتيجة عوامل خارجية تؤثر فى تقارب الناس من الناحية الجغرافية ، أو نتيجة أهداف رسمية تؤدى بهم خصوصاً إلى الاحتكاك لأجل إنجازات مشتركة شعورية . هذه المناطق ذات الكثافة الخاصة هى ما أسميه المنظمات غير الرسمية ، تمييزاً لها عن التنظيم من النوع الاجتماعى أو العام فى نواحيه غير

الرسمية . وعلى هذا فانه يوجد تنظيم غير رسمى للجماعة المحلية ، وللدولة . ويكفى بالنسبة لموضوعنا القول بوجود تنظيمات غير رسمية ترتبط فى كل مكان بالتنظيمات الرسمية .

٢ — آثار التنظيمات غير الرسمية

ومع أن التنظيم غير الرسمى قوامه العمليات الاجتماعية التى هى لاشعورية فى مقابل عمليات التنظيم الرسمى التى هى شعورية ، إلا أن له صنفين هامين من النتائج أو الآثار : (ا) فهو أولا يخلق اتجاهات ، ومفاهيم ، وتقاليد ، وعادات ، ونظماً معينة (ب) ثم هو ثانياً يهىء الظروف التى فى ظلها يمكن أن يقوم التنظيم الرسمى .

(ا) وأعم الآثار المباشرة للتنظيم غير الرسمى العرف ، والعادات ، والفولكلور والنظم والمعايير والمثاليات الاجتماعية — وهى مجال له أهميته فى علم الاجتماع العام وخصوصاً فى علم النفس الإجتماعى وفى الأنثروبولوجيا الاجتماعية . ولا يلزمنا هنا أية مناقشة لهذه الآثار إلا فى نقطتين : الأولى أنه كنتيجة — فيما أعتقد — لعدم الانتباه الكافى للتنظيم الرسمى يوجد الكثير من الخلط بين النظم الرسمية — الناشئة مباشرة عن العمليات التنظيمية الرسمية — والنظم غير الرسمية الناشئة عن التنظيم غير الرسمى . مثال ذلك أحد التصرفات العملية فى قيامه على أمر أو قانون صدر به وفى مزاولته بالعادة أو التقاليد ، حيث يسود النوع الأخير رغم وجود التعارض . فليس فقط أنه يوجد تنازع أو تداخل فى التأثير بين النظم التى تنمو بطريقة غير رسمية والنظم التى تدبرها إجراءات التنظيم الرسمى على المستوى المحلى ، وفى التجمعات المحدودة فقط ؛ بل على المستويات الواسعة والجماعات الكبيرة أيضاً . ويتعلق النوع الأول (النظم غير الرسمية) بتصرفات الأفراد وعاداتهم اللاشعورية اللاعقلية ، كما يتعلق النوع الثانى (التنظيم الرسمى) بأفعالهم وسياساتهم العقلية المدبرة . فأفعال التنظيمات الرسمية منطقية تماماً إلى درجة نسبية[١] .

(١) راجع الفصل الثالث عشر فى مناقشة هذه الحقيقة (المؤلف)

(ب) والارتباط بطريقة غير رسمية من الواضح أيضاً أنه حالة تسبق بالضرورة التنظيم الرسمى . فامكان تقبل الهدف المشترك ، والاتصال ، والوصول إلى حالة عقلية تنشأ فى ظلها إرادة التعاون ، كل هذه تتطلب احتكاكا سابقاً وتفاعلا سابقاً . وأوضح ما يكون ذلك خصوصاً فى تلك الحالات التى يكون ظهور التنظيم الرسمى فيها تلقائياً . فالعلاقة الرسمية فى مثل هذه الحالات قد تكون بالغة الاختصار ، وتحكمها بطبيعة الحال الخبرة السابقة والمعرفة بكلا التنظيمين الرسمى وغير الرسمى .

ومع هذا فإن الاعتبار الهام فيما يتعلق بموضوعنا هو أن التنظيم غير الرسمى يفرض قدراً معيناً من التنظيم الرسمى ، ولعله لا يمكنه أن يبقى أو يصبح شاملا دون ظهور التنظيم الرسمى . وينتج ذلك فى جزء منه عن إدراك تشابه الحاجات والمصالح الذى يتضمنه استمرار الاحتكاك . وإذا ما كانت هذه الحاجات والمصالح مادية وليست اجتماعية ، فسوف ينشأ إما التقارب والتعاون — إلى حد تنمية هدف تفريقى على الأقل[1] — أو تصارع المصالح ، والعداء ، والكراهية ، وعدم التنظيم .

وحتى لو أن الحاجات والمصالح لم تكن مادية — بل كانت اجتماعية — بمعنى أنه توجد حاجة جماعية للتفاعل من أجل ذاته . فالأمر يقتضى أيضاً التركيز الكبير على أهداف وغايات محددة للفعل كى يبقى ترابط الجماعة . ويصدق ذلك خصوصاً إذا رجعنا إلى الوراء — بدلا من الدوافع الجماعية — إلى الحاجة من السلوك كنزعة فطرية أولى أو غريزية . فمن الملاحظات المألوفة حقيقة كون الأفراد فى كل مكان لهم فاعلية ونشاط ، وأنهم يبحثون عن موضوعات للفاعلية والنشاط ، يقابل هذا ملاحظة أخرى هى أن الاحتكاك الاجتماعى المستمر — حتى حين يكون الموضوع اجتماعياً صرفاً — يبدو مستحيلا بوجه عام

---

(١) انظر الفصل الثالث ، فقرة ٢ (المؤلف)

بدون الفاعلية . وجدير بالذكر عموماً أن النوع السلبى من الارتباط الجماعى بين الأفراد عمره قصير . إذ يبدو أنهم يدفعون إلى عمل شىء ما . فحقيقة الأمر غالباً هى أن وجود التنظيمات يتوقف على الإشباعات التى يحققها مجرد الارتباط ، وأن هذا هو الدافع الأوحد والمتشابه لكل الأفراد المشتركين فى الجماعة . ومع هذا فانه فى هذه الحالات نستطيع دائماً — كما أعتقد — ملاحظة الهدف ، أو موضوع الفعل المحسوس الذى ربما تكون أهميته بسيطة أوحتى تافهة . فى هذه الحالات قد لا يؤثر - بالمعنى المادى والمباشر - ما إذا كان الهدف قد تحقق أم لا. فمثلا مناقشة موضوع (أو موضوعات) ضرورة تفرضها المحادثة التى هى شىء مرغوب فيه اجتماعياً ، وقد يكون المشتركون - وكثيراً ما يكونون فعلا - غير مهتمين بالموضوع ذاته . إلا أن الارتباطات الشخصية التى تحقق الإشباعات قوامها مناقشة شىء ما . وذلك أمر يمكن ملاحظته بسهولة فى الأمور الاجتماعية العادية .

وإذن فوجود موضوع حسى للفعل أو التصرف concrete object of action أمر ضرورى للاشباعات الاجتماعية . فأبسط صور عمل شىء من الأشياء جماعة هى — بطبيعة الحال — المحادثة . إلا أن من الواضح أن أية صورة خاصة للفاعلية أو النشاط تستنفد عادة لسبب أو آخر فى فترة قصيرة ، وأن طرق الفاعلية المقابلة ليس من السهل فى الجملة أن يصممها الأفراد أو الجماعات . ومن هنا تأتى الأهمية الكبيرة التى لأنماط الفاعلية المقررة الثابتة . فحيث تتطور الظروف إلى الحد الذى لا يتيسر معه وجود كثرة من مخارج النشاط والفاعلية وما يرتبط بهما — كما هى الحال غالباً بالنسبة للأشخاص العاطلين مثلا — فان الموقف يصبح من النوع الذى يجد فيه الفرد نفسه فى حالة فراغ اجتماعى Social vacuum ينتج عنه الشعور « بالضياع being lost » وكذلك السلوك المترتب على هذا الشعور . ولقد لاحظت ذلك مرات عديدة . وحين ينتهى الموقف بعدد من الأشخاص فى نفس الوقت لهذه النتيجة ، فمن المتحمل أنهم سيقومون بأى نوع من التصرف الجنونى . وتبدو ضرورة التصرف الذى

تشترك فيه جماعة من الأشخاص ضرورة قاهرة تقريباً . وأعتقد أن هذه الضرورة تؤيدها الأمثال السائرة مثل « الفراغ مفسدة idle hands make mischief » ، وليس عندى شك فى أن ذلك قد يكون أساس القدر الكبير من العمل فى داخل الجيوش .

يقابل ذلك من الطرف الاخر نقص الأهداف المحسوسة للتصرف ، وهى حالة تعقد اجتماعى قد يأخذ فيها التصرف عدة صور كثيرة متنوعة تتضمن إمكانيات الارتباط بجماعات كثيرة مختلفة . وفى مثل هذه المواقف قد يكون الفرد عاجزاً عن تقرير أية فاعلية يرغب فى الانخراط فيها ، أو أية جماعات يريد أن يرتبط بها . وربما أدى ذلك إلى نوع من شل التصرف عن طريق العجز عن القيام بالاختيار ، كما أنه قد ينشأ عن تصارع الالتزامات . وقد وصف الحالة الناتجة عن هذا عالم النفس الفرنسى ديركايم بوصفها « انعدام الهدف الاجتماعى anomie »[١] . وكل هذا فى نظرى حالة شلل فردى للتصرف الاجتماعى يرجع إلى انعدام المعايير الفعالة للتصرف .

ففاعليات الأفراد تحدث بالضرورة فى داخل الجماعات المحلية المباشرة . وعلاقات أحد الناس باحدى المنظمات الكبرى ، أو بأمته ، أو كنيسته هى بالضرورة عن طريق أولئك الذين يكون معهم فى احتكاك مباشر . فالفاعليات الاجتماعية لا يمكن أن تكون تصرفاً عن بعد action at a distance (كأشياء العالم الطبيعى التى تتفاعل عن بعد بقوانين الميكانيكا فى المجال المغناطيسى أو الكهربائى) . ويبدو أن هذه الحقيقة لا تلقى الانتباه الكافى ، وهى تفسر — أوتبرر — عبارة ذكرت لى وهى أن الصداقة أقوى بكثير من الوطنية أو غيرها فى سلوك الجنود[٢] . فالحاجة الأساسية للفرد هى الارتباط association ويتطلب

(١) تجد توضيحاً لهذه الفكرة كنتيجة للتقدم الصناعى فى أحد كتب هذه المجموعة : المشاكل الإنسانية للمدنية الصناعية تأليف إلتون مايو وترجمة مبارك إدريس ، الفصل السادس ص ١٥٧ وما بعدها .

(٢) انظرها من الفقرة ح من القسم الأول فصل ١١ فيما بعد . (المؤلف)

ذلك فاعلية محلية أو تفاعلا فورياً بين الأفراد . وبدون ذلك فإن الفرد يضيع . وتفسر إرادة الناس أن يتحملوا الروتين الشاق والجهود المهلكة التي كان يمكنهم الفرار منها بضرورة التصرف هذه بأي ثمن حتى يحصلوا على الشعور بالتكامل الاجتماعي ، سواء نشأ هذا الأخير عن « الغريزة » أو عن التشريط الاجتماعي ، أو الحاجة الفيزيولوجية ، أو الثلاثة معاً . وليس يلزمنا تأمل ما إذا كانت ضرورة النشاط داخل الجهاز الإجتماعي ناشئة عن العوامل البيولوجية وحدها أو أنها تكمن جزئياً في الإرتباط والتجمع .

وأخيراً فان التعاون في سبيل هدف هو المصرف الأساسي للملكات الناس العقلية والعلمية كما أنه المصدر الرئيسي لها أيضاً . فالعمل العقلي هو في جوهره تصرف تعاوني هادف ، والقدرة الشخصية على العمل العقلي مشتقة منه إلى حد كبير .

من أجل هذه الأسباب يبدو دائماً أن التنظيمات غير الرسمية القصيرة العمر أو التجمعات الكبيرة من الناس كلاهما ينطوي على عدد كبير من التنظيمات الرسمية . وهذه هي المادة التركيبية المحددة للمجتمع . إنها المحاور التي يتهيأ للتجمعات الشخصية حولها الاتساق الكافي لضمان استمرارها . أما مقابل هذا فهو التمزق إلى جماعات متعادية ، حيث تكون العداوة ذاتها مصدراً لتكامل الأهداف (الدفاع والهجوم) الخاصة بالجماعات التي تفرق بينها العداوة . وهكذا كلما أصبح التنظيم الرسمي ممتداً في المجال فهو يسمح بامتداد التماسك الإجتماعي ويتطلبه . وواضح ما توجد هذه الحالة عندما تتسع المنظمات الرسمية الحكومية المعقدة ، والحكومة ذاتها لاتكون كفئاً إلا حينما تدخل فيها الوظائف الإقتصادية والدينية . فحيث يصاحب توسع الأجهزة الحكومية الرسمية توسع في التنظيمات الرسمية الدينية ، والإقتصادية ، والعسكرية وغيرها نصبح بازاء مجتمع تركيبه على نطاق واسع . وحين تفشل هذه الأجهزة المعقدة الرسمية في الإتفاق ، ينتج التفكك الإجتماعي . ويبدو أنه لا توجد مجتمعات تراكيبها في الواقع كلها منظمات رسمية ، ابتداء من الأسرة حتى الأجهزة الكبرى للدول والأديان .

وليس مقتضى ذلك إنكار — بل توكيد — أن اتجاهات ، ودساتير ،

وعادات المجتمع غير الرسمى تؤثر فى التنظيم الرسمى وتعبر عن نفسها جزئياً من خلاله . إنهما ناحيتان يتوقف كل منهما على الأخرى لنفس الظاهرة : المجتمع يتركب من منظمات رسمية ، والمنظمات الرسمية تحيا وتتأثر بالتنظيم غير الرسمى . فالمؤكد أنه لا قيام لأحدهما بدون الآخر . وأنه إذا فشل أحدهما تفكك الآخر . كما أنه ليس معنى هذا أنه إذا حدث التفكك لا يكون للمجتمعات المنفصلة أو المتصارعة (باستثناء المجتمعات المنعزلة) أى تأثير فى بعضها البعض . فالعكس هو الصحيح ، ولكن التأثير لا يكون تعاونياً ، بل حوارياً polemic – وحتى هذا يتطلب تنظيماً رسمياً داخل المجتمعات المتصارعة . فالإنعدام الكامل للتنظيم الرسمى إذن قد يصبح حالة من الفردية والفوضى الكاملتين تقريباً .

٣ — خلق المنظمات الرسمية للمنظمات غير الرسمية

تنشأ المنظمات الرسمية — وتصبح ضرورة لا بد منها — عن التنظيمات غير الرسمية ، إلا أنه عندما تشرع المنظمات الرسمية فى العمل ، تخلق وتتطلب تنظيمات غير رسمية .

ويبدو أن ليس من السهل أن تدرك دون ملاحظة طويلة ودقيقة أن جانباً هاماً ولا غنى عنه غالباً من جهاز التعاون الرسمى هو غير رسمى . وإنه لمن بين ذوى الخبرة الواسعة أكثر من غيرهم فى الواقع (كالموظفين والرؤساء فى كل أنواع التنظيمات الرسمية) من يجهل أو يغفل عن وجود التنظيمات غير الرسمية داخل منظماتهم الرسمية ذاتها . وسواء أكان ذلك راجعاً إلى التركيز البالغ على مشكلات التنظيم الرسمى ، أو إلى النفور من التعرف على وجود ما يصعب تحديده أو وصفه ، أو ما ينقصه الواقعية المحسوسة . . . سواء هذا أو ذاك أمر لا يلزمنا تتبعه . إلا أنه لا محل لإنكار أن كبار الرؤساء بل حتى المنظمات الرئاسية الكاملة كثيراً ما تكون غير واعية تماماً بالآثار ، والاتجاهات ، والاضطرابات الواسعة فى داخل المنظمات الخاصة ذاتها . وليس يصدق ذلك

على منظمات الأعمال التجارية وحدها ، بل على المنظمات السياسية ، والحكومات ، والجيوش ، والكنائس ، والجامعات .

ومع ذلك فنحن نسمع مراراً « أنك لا تستطيع أن تفهم إحدى المنظمات وكيف يجرى العمل بها من الاطلاع على خريطتها التنظيمية ، من نظامها الأساسى ، أو من قوانينها ولوائحها ، ولا من التعرف على مستخدميها أو حتى ملاحظتهم » . فالتعرف على حقيقة التنظيم قوامه فى معظم المنظمات أن تعرف حقيقة الأشخاص ، والأفعال ، والأهداف داخل مجتمعها غير الرسمى . ولا يستطيع المرء أن يحدد عن كثب كيف تعمل حكومة الولايات المتحدة عن طريق قراءة دستورها ، أو قوانينها ، أو أحكام محاكمها ، أو لوائحها الإدارية . فعبارة « الحكومة الخفية invisible government » — ولو أنها تستخدم عبارة بالمعنى التعريضى السيىء — تدل على الإدراك للتنظيم غير الرسمى .

والتنظيم غير الرسمى فى مقابلته وارتباطه بالتنظيم الرسمى — ومع إدراكه بالبداهة والاستبصار من جانب المديرين ، ورجال السياسة وغيرهم من السلطات التنظيمية — لم يدرس دراسة محددة — بقدر ما وصل إليه علمى — إلا على مستوى الإنتاج فى المنظمات الصناعية[1] . والحقيقة أن التنظيم غير الرسمى هو إلى حد

---

(١) انظر خصوصاً : إلتون مايو Elton Mayo : المشاكل الإنسانية المدنية الصناعية Human Problems of an Industr. Civiliz. (نيويورك ، شركة مكملان ١٩٣٣) — ترجمته العربية بنفس هـذه المجموعة — دار الفكر العربى ١٩٦٥ — هوايتهد T.N. Whitehead : القيادة فى مجتمع حر Leadership in a Free Society (كمبردج ، مطبعة جامعة هارفرد ، ١٩٣٦) والعامل الصناعى The Industrial Worker بجلدين (كمبردج ، مطبعة جامعة هارفرد ، ١٩٣٨) ، روثلز برجر ودكسون F.I. Rosthlisberger & W.J. Dickson الإدارة والعامل Management and the Worker دراسات بحوث العمل رقم ٩ (مدرسة إدارة الأعمال بهارفرد ١٩٣٨) . انظر أيضاً مؤلفات مارى فوليت M.P. Follett التى كان لها نفاذ كبير إلى العناصر الديناميية فى التنظيم ، وانظر خصوصاً بحثها المنشور فى « بحوث فى علم الإدارة العامـة Papers on the Sc. of Adm. لجوليك وأورفيك Gulick & Urwick نيويورك ، معهد الإدارة العامة ١٩٣٧) . (المؤلف) .

كبير جانب من خبرتنا الجارية الوثيقة بارتباطات العمل اليومية سواء فيما يتعلق بالمنظمات الرسمية أو غيرها ، لدرجة أننا لا نشعر به ، ولا نرى إلا جزءاً من التفاعلات النوعية الداخلة فيه . ومع هذا فمن الواضح أن ارتباطات الأشخاص فى سبيل نشاط خاص أو فاعلية رسمية لابد أن يتضمن تفاعلات تعتبر طارئة عليه.

٤ — وظائف المنظمات غير الرسمية داخل المنظمات الرسمية

من الوظائف التى لاغنى عنها المنظمات غير الرسمية داخل المنظمات الرسمية — وظيفة الاتصال communication التى سبق لنا ذكرها[١] . أما الوظيفة الثانية فهى وظيفة صيانة التماسك maintenance of cohesiveness داخل التنظيم الرسمى عن طريق تنظيم إرادة الخدمة وثبات سلطة الهدف[٢] . والوظيفة الثالثة هى صيانة الشعور بالتكامل الشخصى ، واحترام الذات ، وحرية الاختيار . وما دامت تفاعلات التنظيم غير الرسمى لا تحكمها بطريقة شعورية أهداف لاشخصية معينة أو سلطة تعبر عن رأى المنظمة ، فان هذه التفاعلات تتميز فيما يبدو بالاختيار ، وكثيراً ما يهيىء الفرص لتدعيم الاتجاهات الشخصية . ومع أن هذه الوظيفة كثيراً لا تحسب هادمة للتنظيم الرسمى ، لا ينبغى النظر إليها كوسيلة لصيانة شخصية الفرد من الآثار المعينة للتنظيم الرسمى التى تميل إلى تفكيك هذه الشخصية .

لقد كان هدف هذا الفصل أن يبين (أولا) أن هذه التفاعلات بين الأفراد التى تقوم على أهداف شخصية أكثر منها أهدافا مشتركة أو عامة تصبح — بسبب طابعها التكرارى — منتظمة وتنظيمية عن طريق تأثيرها فى عادات العمل والتفكير ومن خلال ترقيتها لحالات العقل الموحدة . (ثانيا) أنه مع كون عدد الأشخاص الذين قد يكون لأى فرد خبرة تفاعلية معهم محدوداً ، فالعلاقة التى

(١) راجع الفصل الثامن : تركيب المنظمات الرسمية المعقدة . (المؤلف) .
(٢) انظر الفصل الثانى عشر ، نظرية السلطة ، خصوصاً الفقرة الرابعة وما بعدها (المؤلف) .

لا نهاية لتسلسلها بين الأشخاص فى المجتمع تنتهى مع هذا إلى تنمية حالات عقلية موحدة تتبلور — من عدة جوانب فى مساحات واسعة ، وبين أشخاص عديدين — فيما نسميه العرف، والعادات ، والنظم . (ثالثا) أن التنظيم غير الرسمى تنشأ عنه تنظيمات رسمية ، وأن التنظيمات الرسمية ضرورية لأى تنظيم غير رسمى أو اجتماعى كبير . (رابعاً) أن التنظيمات الرسمية أيضاً تظهر الكثير من الاتجاهات الذهنية ، والحالات العقلية States of mind ، والنظم التى تنمو بطريق مباشر من خلال التنظيمات غير الرسمية ، مع ميول إلى التفرق ، تنتج عنها الاعتمادية المتبادلة ، وتبادل تصحيح هذه النتائج بطريقة عامة وتقريبية فقط . (خامساً) أن المنظمات الرسمية — إذا ما نشأت — تنشىء بدورها منظمات غير رسمية . (سادساً) أن المنظمات غير الرسمية ضرورية لسير العمل فى المنظمات الرسمية ، كوسيلة للاتصال ، والتماسك ، وحماية تكامل الفرد .

وبهذا يتم العرض الشاق لنظرية الأجهزة التعاونية والمنظمات .أما القسمان الثالث والرابع التاليان فيتعلقان بسلوك المنظمات وسلوك الأفراد فيها — خصوصاً الرؤساء . والحديث فيهما هو إلى حد كبير فى حدود هذه النظرية وفيه تعبير أكثر صحة عن هذه النظرية ، ولكنه يقوم أكثر قرباً على الخبرة والملاحظة المباشرة أكثر من قيامه على المعلومات العامة والاستدلال .

الفصل العاشر

أسس وأنواع التخصصات

ثمة ثلاثة ألفاظ يجرى استعمالها لتسمية نفس الموضوع هى: « تقسيم العمل » ، و « التخصص » و « الوظيفية » . فكل واحد من هذه الألفاظ يتضمن الآخر — إلى حد كبير على الأقل — مع بعض اختلافات فى معنى الاستعمال المحلى أو الشخصى . على أنه يوجد اتجاه إلى التوافق فى الاستعمال من حيث أن كلمة « تقسيم العمل » يبدو عادة أنها تتضمن جهازاً اجتماعياً عاماً Social general setting وأنها أحد جوانب النظم الاقتصادية الكبيرة ، بينما كلمة « تحقيق الوظيفة functionalization » تستعمل فى داخل المنظمات الكبرى لتنصب على نوع بعينه من العمل كوظيفة لأحد أجهزة العمل العضوية . أما كلمة « تخصص Specialization » فهى تعطى الأهمية للشخص أو الجماعات من الأشخاص . وعلى هذا فالأفراد يتخصصون ، بينما العمل يؤدى وظيفياً . وفى كلا الحالين يوجد تقسيم العمل وبالضرورة توزيع مطابق للأعمال .

ولسوء الحظ ، تعجز هذه الكلمات الثلاث جميعها عن بيان أهمية الفروق المميزة التى ينبغى ما أمكن الخروج بها من النص الذى تستخدم فيه . فمثلا كلمة « تخصص » قد تتصل (بنوع الشىء) الذى يعمل ، بينما تكون الإشارة إلى الاختلافات فى المواد ، أو قد تتصل (بالطريقة) التى بها يؤدى العمل ، وكثيراً ما ينطوى أحد الجانبين على الآخر . فاستخراج البطاطس واستخراج الفحم كلاهما من الأرض عمليتان مختلفتان . إلا أن من الصحيح أيضاً أن طرق العمل المختلفة على نفس المادة كثيراً ما تنتج إما منتجات مختلفة أو نفس المنتجات « أكثر كفاية » أو « أكثر فاعلية » .

وإذن فالتخصص — مع نمو التكنولوجيا أكثر فأكثر — ينطوى على فروق العمليات . وتقوى هذا الاتجاه حقيقة كون اثنين من أسس التخصص — وهما التكيف الشخصى الطبيعى الأرقى بالعمل (المهارة بمعناها الواسع) ، وأثر تكرر التجربة — ينطويان على فروق فى « الطرق ways » أو العمليات وإن يكن غالباً من نوع خفى .

وقد وجد مع هذا الاتجاه التحول أبعد فأبعد من الاعتراف الصريح باثنين من أهم أسس التخصص ، هما المكان والزمان . فقد أصبح كلاهما من الارتباط بمفهوم الفرد الذى (تخصص) والذى كان عليه أن يكون فى مكان ما فى وقت ما أثناء العمل بحيث أنهما أصبحا مسلماً بهما وفقدت دلالتهما . ومع هذا فالزمان والمكان أساسان للتخصص أو تقسيم العمل يسبقان — بل ربما فى الأيام الأخيرة أكثر أهمية من — التخصصات القائمة على العملية الفنية ، بل حتى من أنواع المواد المستخدمة فى العمل .

من المحتمل أن الزمان والمكان يمكن إغفالهما دون عواقب وضحة فى الكثير من الحالات التى ينظر فيها للتخصص (الشخصى) دون إشارة للتنظيم ، أعنى حيث يمكن صرف النظر عن المكان والزمان والتنظيم لأغراض محددة . ولا يصح ذلك عندما يكون تخصص المنظمات فى ذاته هو موضوع البحث . وليس على المرء إلا أن يتأمل الطرق والمواصلات أو المنظمات العسكرية كى يدرك أن تخصص المنظمات التابعة على أساس الزمان والمكان كليهما له أهميته الدقيقة . فإن أقصى مهارة وأعظم تمايز دقيق فى العمليات سوف تضطرب فى الحال إذا كان ثمة فشل فى الزمان والمكان .

إلا أن ذلك لا يستنفد عوامل التخصص . فحيث يوجد التنظيم ينشأ فى الحال ما سوف أسميه « التخصص الارتباطى associational specializ. » ، وأعنى بهذا التعبير التوافق المتكرر المتبادل للأشخاص بالأشخاص الآخرين فى الجهد التعاونى .

(١)

أسس التخصص إذن فى المنظمات (وبالنسبة للأفراد أيضاً خمسة : (ا) المكان الذى يجرى فيه العمل ، (ب) الزمان الذى يتم فيه العمل ، (ج) الأشخاص الذين يؤدى معهم العمل ، (د) الأشياء التى يجرى عليها العمل ، (ه) الطريقة أو العملية التى يسير عليها العمل . والعادة أن يتطلب السرد الكامل لهدف التعاون أو غايته الإشارة إلى الأربعة الأولى من هذه النقط ، وغالباً الخمسة كلها . وعلى أساس هذه العناصر يقوم تقسيم العمل المفرط والتخصصات الدقيقة فى المدنية الغربية ، وهى لا تذكر هنا بقصد الوصول إلى غايات نظرية ، بل لأنها كلها أساسية فى فهم الظروف الواقعية للمنظمات والأجهزة التعاونية سواء من حيث تعريف الهدف ، أو من زاوية تعمد إنشاء المنظمات الكبرى المعقدة ، أو من ناحية (باثولوجية) الوحدات التنظيمية أو بعض جماعاتها ... سواء هذا أو ذاك ، فإن لأسس التخصص هذه — التى هى متوقفة بعضها على بعض إلى حد كبير ، مجتمعة كانت أو متفرقة — أهميتها الأولى من الناحيتين النظرية والعملية .

ولما كان من المؤكد أن ذلك ليس مفهوماً بوجه عام ، فان من الضرورى أن نكون أكثر تفصيلا وإيضاحاً .

(ا) من المستحيل عموماً أن نتجنب التخصص الجغرافى . فالعمل لابد أن يؤدى فى مكان ما ، لا فى كل مكان . ولما كان الجهاز التعاونى أو الوحدة التنظيمية جهاز جهود أفراد لهم موضعهم الجسمى ، فمثل هذا الجهاز يكون له بوضوح وضعه المكانى ، وكثيراً ما يرد وصفه بظرف المكان إلى الحد الذى يجعل دلالة هذه الحقيقة تغيب عن الانتباه — رغم المشاكل العملية التى تنشأ عن ذلك أحياناً كثيرة وعلى هذا فلو أن منظمتين تؤديان نوعين متماثلين من العمل (مثال ذلك حفر مجرى ماء) فلا بد أنهما تحفران مجارى المياه فى مكانين

مختلفين . وكثيراً ما لايكون للاختلاط أهمية ، ولكنه غالباً مهم . فالذين يشغلون مراكز فى إداره المنظمتين كثيراً ما يقارنون الفاعلية أو الكفاية فى كلا المنظمتين اللتين تؤديان نفس نوع العمل ، كما أنهم على وعى تام بأن (الاختلافات) فى الظروف فى تفسيرات مألوفة للاختلافات فى النتائج الظاهرة . وليست هذه التفسيرات كافية أغلب الأحيان ، ولكنها كثيراً ما تكون كافية وربما تكون دائماً كافية . والحقيقة أن (نفس النوع) من العمل يكون مختلفاً دائماً عندما يختلف الموقع المكانى location . فزراعة أحد أرباع قطعة معينة من الأرض قد يكون نفس النوع من العمل عند زراعة الربع المقابل ، إلا أن كل مزارع يعلم أن الأمر يختلف اختلافاً جذرياً إذا نظر إليه كنظام عمليات واقعية ، وأكثر من هذا أن العمل الكفء الفعال قد يتوقف على المعرفة (المتخصصة) بالأرض .

فالتخصص الجغرافى فى الواقع أكثر جوهرية من تخصص الوظائف والعمليات وسابق له بالمعنى المألوف . وإذن فلو أن عدداً كبيراً من الأشخاص يشتركون فى منظمة كبرى ، ويؤدون نفس النوع من العمل ، لا بد أن يؤدوا وظائفهم فى وحدات تنظيمية بأماكن مختلفة ؛ وسيكون تنسيق الجهد تنسيقاً جغرافياً فى أبسط معانيه . ومن هنا يأتى الأخذ فى كل مكان بالوصف الجغرافى المنظمات الموحدة[1] .

وقد سبقت الإشارة فى الفصل الثالث إلى حقيقة كون أحد متواليات الجهد التعاونى أن يزيد من سهولة التعاون عن طريق التبديل المدبر للعوامل الفيزيقية فى الموقف . ويتم ذلك بالسير فى التعديلات وإنشاء العدد والآلات . ويتصل الكثير من ذلك بالعمليات ، إلا أن الكثير منه أيضاً مسألة ملاءمة الوضع المكانى لعوامل التخصص الأخرى . وإذن فالتظليل ، والتدفئة . . . الخ

---

(١) مثل : الإدارة المركزية ، منطقة بوسطن ، أسطول الباسفيك . (المؤلف)

وسائل لضمان التحرر بمعنى ما من التخصص الجغرافى يكملها تقييد جغرافى آخر أكبر بمعنى ثان كالالتزام مثلا بالعمل فى مبنى معين .

(ب) والعلاقة بين الفصول وبين الليل والنهار أسس واضحة للتخصص فى العمل . كما أن قيود تحمل الكائنات الإنسانية أساس آخر — ربما ذو أهمية أكبر فى التنظيم الصناعى الحديث .

فتخصص المنظمات فيما يتعلق بالزمن هو من أظهر أسس تقسيم العمل فى مشروعات الخدمة المستمرة ، كما أن جدولة هــذه التخصصات هى من أعقد عمليات التنسيق فيها . فلما كانت طريقة العمل — خصوصاً بالنسبة للأفراد — تبدو هى هى فى معظم الحالات وفى مختلف ساعات يوم أو أيام الأسبوع أو الفصل ، كثيراً ما يخطئها النظر عند التأمل العام للتخصص — مع أن القدرة أو الاستعداد لتنفيذ مستلزمات جدول الزمن قد تكون أهم أساس وحدها لاختيار الأشخاص ، وهى العامل الذى نعبر عنه بقولنا « إمكان الاعتماد عليه dependability » إشارة إلى الدقة والاستمرار فى الوظيفة .

(حـ) أما التخصص فيما يتعلق بالأشخاص الذين يؤدون العمل فى علاقات تنظيمية وفيما يتصل بالمنظمة نفسها فقد أسميتها « التخصص الارتباطى » . ومن بين التعبيرات الشائعة عن وجود وظيفة التخصص الارتباطى نجد « لقد تعودوا على العمل معاً » ، « إنك لا تعرف الناس حتى تشتغل معهم » ، « هو أدرى برجاله » . . . الخ . فكل وحدة تنظيمية ثابتة أو مستمرة نسبياً هى فى ذاتها تخصص ارتباطى .

والتخصص بهذا المعنى من أهم نواحى التنظيم الإدارى ، وسوف نوجه له اهتماماً كبيراً فى الفصل الخامس عشر[1] . كما أنه أحد جوانب التنظيمات غير الرسمية الصغيرة — على نحو ما رأينا فى الفصل التاسع .

---

(١) الفصل الخامس عشر — فقرة ٣ وما بعدها . (المؤلف)

(د) وواضح أن أهداف الجهود أو الغايات فى العمل هى تخصصات . ويعبر عن ذلك فى الكثير من الحالات، فى حدود المواد التى يجب استخدامها ، عندما تكون السلع الاستهلاكية أو المواد المنتجة هى موضوعات الجهود . أما فى حالات أخرى فإن الهدف الذى ينبغى الوصول إليه — خصوصاً حينما نكون بإزاء تقديم « خدمات » — هو الذى يعبر عن التخصص . وفى كلا الحالين يوجد عادة ما يدل على الفروق فى العملية أو الإجراء ، إلا أن هـذه الفروق ليست هى محل الاهتمام . أما ما هو موضوع الاهتمام فهو مسألة الميل أو وجهة النظر . وفى معظم الحالات يكون « أداء الوظيفة functionalization » هو التعبير عن « التخصص » حيث يكون الاهتمام بالغاية التى ينبغى تحقيقها ، وتكون اختلافات العملية أو الطريقة مسألة ضمنية ومسلماً بها .

(هـ) وأخيراً فهناك تخصص العملية أو الطريقة specializ. of process — الذى يتأكد خصوصاً عند ما ترد إلى الذهن عدة طرق لتحقيق نفس النوع من النتائج . وتستند هذه التخصصات إما على التكيف الطبيعى الأرقى للأشخاص — بمعنى أن عملية اختيار تسبق عملية التنفيذ — أو على الزيادة فى المهارة نتيجة تكرار الخبرة ، أو الزيادة فى المعرفة عن طريق الدراسة والخبرة .

— ٢ —

هذا العرض الموجز جداً فيما يتعلق بالتخصص إنما أردنا به هنا أن يكون أساساً ملائماً لتقديم القضايا العامة التالية : (ا) أن فاعلية الأجهزة التعاونية تتوقف بكاملها تقريباً على ابتكار أو اصطناع تجديدات adoption of innovations فى التخصص ، (ب) أن أولى نواحى التخصص هى تحليل الهدف وأ الغايات العامة إلى غايات متوسطة أو تفصيلية تكون وسائل للغايات الأكثر بعداً أو نهائية .

(١)

بينا فى الفصل الثالث أن المظهر الأولى هو أثر تنسيق فاعليات اثنين أو أكثر من الأشخاص فى التغلب على القيود الكائنة فى العلاقات بين القدرات البيولوجية للأفراد والبيئة الطبيعية . هذا التنسيق قد يتقدم بأحد مبدءين : إما بمبدأ تزامن الجهود simtaneity of efforts أو مبدأ الجهود المتسلسلة efforts in series — الأول يعرف بالتعاون المتعاصر والثانى التعاون التقدمى . ففى الحالات التى يكون فيها عامل القوة هو القيد الفردى الهام ، أو حيث يكون المهم هو قيود مدى أعضاء الحس الفردية أو المراكز الفردية ؛ يفيد الجهد المتزامن تقريباً فى زيادة القوة ، أو فى توسيع مدى الإدراك . أما فى الحالات التى يكون صمود الجهد أو الانتباه أو قيد سرعة حركة الفرد هى المهمة، فالمطلوب حينئذ للتغلب على التقييدات الفردية التطبيق التقدمى للطاقة أو الانتباه فيما بين فردين أو أكثر .

وواضح أنه فى كلا الصنفين من الحالات يكون العامل الغالب هو عامل الزمن ، وأن كل فاعلية تتخصص فى حدود الزمن . ومن الصحيح بطبيعة الحال أن فاعلية التصرف بالنسبة للفرد المعزول تتوقف على نفس هذا العامل الزمنى . ففى بعض الحالات يكون عمل شيئين مختلفين فى (نفس) الوقت أمراً ضرورياً . وفى كل الحالات تقريباً يكون ترتيب الأفعال فى تسلسل زمنى عاملا حاسماً . إلا أنه فيما يتعلق بالفرد نجد النواحى المكانية للموقف لا تقل أهمية ويكون الترتيب الزمنى مظهراً للعوامل المكانية . فلكى نفعل شيئاً يتطلب تغييراً فى الوضع نجد الزمن ضرورياً . على أنه فى الموقف التعاونى ، رغم أن الأبعاد المكانية هى بطبيعة الحال داخلة فى الظروف الفيزيقية ، إلا أن الترتيب الزمنى هو الغالب . يوجد ذلك فى كل تعاون ناجح لدرجة أنه يعتبر مسلماً به ويفقد دلالته الأساسية . ومع هذا ففى المحاولات التعاونية غير الناجحة نجد أن أكبر أسباب الفشل الخطأ فى التنسيق الزمنى . وإذا وجد الفشل فى تزايد الجهود لا يزيد

عامل القوة على ما لدى الفرد ، كما لا يتسع مدى الملاحظة . وحين تكون القيود التي ينبغي التغلب عليها ذات قوة أو مدى ملاحظة يكون ذلك ظاهراً عادة . أما حين يكون المطلوب استمرار الجهود أو العمل الدوري ، فإن فشل ترتيب التسلسل الزمني لا يكون ملحوظاً غالباً كسبب للفشل . فالأشياء الصحيحة تؤدي في الزمن غير الصحيح أغلب الأحيان .

واكتشاف أو ابتكار الترتيب الصحيح للأفعال التعاونية هو الخطوة الأولى في تقدم الأجهزة التعاونية . إلا أن الترتيب الزمني ليس إلا أحد العناصر التي لا غنى عنها . أما العامل الآخر في أية سلسلة أفعال محسوسة فهو العامل المكاني . فالفعل سوف يحدث في مكان ما ، وما دامت أفعال المنظمة هي أفعال الأشخاص (بالتحديد) فسوف تحدث في المكان الذي يوجد فيه الأشخاص العاملون . وليس ذلك صحيحاً بعض الأحيان إلا بمعنى محدد خصوصاً عندما يكون الفعل خاصاً بالاتصال . أما فيما يتعلق بهذه الفاعليات التي تتصل بالعمل الذي يجري على البيئة الفيزيقية فان الأفعال لا بد أن تكون مخصصة في أماكنها الفعالة .

فالفعل في المكان « الصحيح » والزمان « الصحيح » — بمعنى التنسيق المزدوج للزمان والمكان ، حيث يتعدى أحدهما أو كلاهما قدرات الفرد — هو دليل فاعلية التعاون . كما أن إدراك ما هو «صحيح» والإندماج « الصحيح» بمعنى معرفة أي الوسائل يمكن استخدامها تعاونياً بطريقة كافية ، وبعبارة أخرى أي تخصص عملي سوف ينفع ، هو الضرورة الأولى .

في هذا النوع من التخصص لا يوجد بالضرورة مهارة أو قدرات خاصة . كما لا توجد المعرفة أو المران . إلا أنه يعتمد دائماً على جماعة من الأشخاص هم (أولا) راغبون في الخضوع لمقتضيات التنسيق (ثانياً) وقادرون بدرجة كافية على الاتصال . فالضرورة الأولى إنما توجد خارج التنظيم بمعناه المحدد ، وهي تخصص الأفراد . أما الثانية فهي في التنظيم ، هي تخصص اجتماعي وظيفته

الفعالة أن ييسر الاتصال ، وأن يخلق الظروف الاجتماعية التى تجذب هؤلاء الأشخاص . فالتخصص الارتباطى الصحيح أساسى — من جهة كاغراء للاشتراك فى التنظيم — وهو ما سنناقشه فى الفصل الحادى عشر — ومن جهة أخرى كظهر للتنظيم غير الرسمى الملائم — الذى سبق عرضه فى الفصل التاسع .

والتخصص الارتباطى الملائم حتى فى أكثر حالات التنظيم أولية — ليس عرضياً إلا فى جزء منه فقط لحسن الحظ . أما فى معظم الحالات فيتوقف على الأختيار ، والإغراءات ، وصيانة الاستعداد للتعاون داخل الجماعة ، وظروف الاتصال الصحيحة . وتعتبر أفانين التكتيكات اللازمة لهذا الغرض ضرورات لتحقيق تنسيق الفاعليات فى المكان والزمان الصحيحين .

وواضح أنه حتى إذا اقتصرنا على هذه العوامل الثلاثة — أى التخصص فى الزمان ، والمكان ، والارتباط — فان عدد التخصصات الواقعية المحتمل وجوده يكون كبيراً جداً ؛ وأن العوامل الثلاثة إلى حد ما متوقفة بعضها على بعض . ومن ثم ، فان روح الابتكار التنظيمية المطلوبة ترتبط ليس فقط بهذه العوامل كل على حدة ، بل بمجموعها أيضاً .

أما التخصص الذى يأتى من جانب تحديد الأهداف النوعية للتعاون فهو أكبر من التخصص الموجود فى فكرة أن كل هدف نوعى ينطوى على تخصص فى الوسائل . إذ هو يتضمن التفاعل مع التخصصات التنفيذية فى نواح أخرى من أجل اختيار غايات التعاون . وعلى هذا فأهداف التعاون التى يتضح أن ليس من الممكن «تنظيمها» بمعنى كفالة تجميعات التخصصات اللازمة لها — سوف ترفض عموماً . أما تلك الأهداف التى يمكن أن تتوافر لها التخصصات الصحيحة فسوف تختار . ومن ثم ، فان التخصص هو إلى حد كبير انعكاس الغايات المطلوبة ، ومن الناحية الأخرى تعكس هذه الغايات حالة فنون المنظمة .

وأ كثر ما يتضح ذلك بالنسبة للنوع الخامس من التخصص — تخصص الطرق والعمليات process or method. فهنا كثيراً ما يظهر أنه ليس الهدف وحده هو الذى يعتمد على اكتشاف أو ابتكار الطرق المتخصصة ، أوالمهارة ، أو المعرفة ، أو الخبرة ؛ بل إن الغاية تتحقق على العكس — بما لها من أثر فى اختيار المواهب ، وكثرة التكرار — نتيجة تنمية طرق ومهارات خاصة. أما ما هو أقل وضوحاً فى الكثير من الحالات فهو أن هذه الطرق والمهارات الخاصة ذاتها تتوقف على محاولات التصفية والدقة فى التنسيق — سواء الزمانى، والمكانى ، والارتباطى . والكثير من تخصص العمليات أو الطرق فى الصناعة والحكومة الحديثتين لا يكون فى حيز التنفيذ إلا بالتنمية الكبيرة للتخصص فى نواح أخرى .

وهكذا ، مع أن كل لون من ألوان التخصص يمكن النظر إليه فى بعض الحالات على أنه مستقل عن الألوان الأخرى ، فإنها كلها بوجه عام عناصر لا يمكن فصلها عن بعضها فى الحالات الواقعية ، لأنها متوقفة بعضها على بعض .

وإذن ففى المستوى الأدنى يتوقف التخصص على تفاوت الأشخاص ، وعلى ظروف التعاون (خصوصاً البيئة الفيزيقية) وعلى ابتكارات وتجديدات فنون التنظيم . على أنه فيما يتجاوز هذا المستوى الأدنى — مع أنه هذه العوامل لا تختفى تماماً كعوامل مستقلة — يوجد رد فعل تقدمى للتنظيم على الأهداف ، والأشخاص ، والبيئة الفيزيقية ،إذ تتغير كلها كوسائل لتعميق التخصصات فى المنظمة . وهذه التخصصات العميقة للتنظيم هى التى تتسامى أكثر فأكثر بالقيود البيولوجية للأفراد .

وقد يمكن القول إذن إن المظهر الواقعى البارز للتخصص هو الوحدة التنظيمية وليس « الفرد المتخصص » . فكل وحدة تنظيمية لها هدف نوعى ،

وخصائص مكانية نوعية ، وجداول زمن نوعية ، كما تنطوى على موقف ارتباطى نوعى يحدد اختيار الأفراد المشتركين فى العمل .

أما فى المنظمات المركبة، فإن التخصصات توصف أغلب الأحيان بالحدود الجغرافية وبالحدود الوظيفية . إلا أنه فى بعض المنظمات — خصوصاً الأسر — يتأكد الطابع الارتباطى الشخصى الخاص عن طريق استخدام لقب مشترك common surname وإن كان الإسم الجغرافى أو الوظيفى كثيراً ما ارتبط فى الأصل بالإسم التعميدى مثل جون كت ، وجون ا . سميث .

(ب)

من هذا ، فإن كلمتى « تنظيم » و « تخصص » هما من بعض النواحى الهامة مترادفتان . فغايات التعاون لا يمكن تحقيقها بدون التخصص . والتنسيق اللازم هو جانب وظيفى فى التنظيم — تلك الوظيفة التى مؤداها ربط جهود الأفراد بالطريقة التى يمكن أن يتحقق معها الهدف فى ظروف الموقف التعاونى ككل .

والطريقة التى يتم بها هذا الربط هى تحليل الهدف إلى أجزاء أو أهداف تفصيلية أو غايات يسمح تحقيق كل منها فى دوره الصحيح ببلوغ الهدف النهائى ، ثم تحليل الموقف ككل إلى أجزاء يمكن تنسيقها بطريقة خاصة عن طريق عمل المنظمة على الغايات التفصيلية . فهذه عندما تتم تصبح وسائل مؤدية للغرض النهائى . وبطبيعة هذه العملية إلى جانب وظيفة التخصص أهمية بالغة فى تفهم العمل الإدارى[1] .

وثمة ملاحظة أخيرة ينبغى إبداؤها الآن . فما دام أن كل وحدة تنظيمية

(١) سوف تناقش مبادىء عملية التحليل المزدوجة هذه فى الفصل الرابع عشر . (المؤلف)

فى إحدى المنظات المركبة هى تخصص ما ؛ فان الهدف العام المشترك للمركب ينبغى تفتيته إلى أهداف نوعية لكل وحدة تنظيمية . ولما كان الهدف هو عنصر توحيد الجهود فى المنظات الرسمية ، فان هذا الهدف التفصيلى على مستوى الوحدة التنظيمية هو الفعال فى صيانة هذه الوحدة . هذا الهدف هو الذى يجب أن يتقبله الجميع فى كل وحدة حتى يتسنى أن تكون ثمة وحدات يتكون منها المركب . وإذا لم يفهم هذا الهدف الجزئى أو التفصيلى ويتقبل ، فالنتيجة هى تفكك الوحدة التنظيمية . وليس ذلك أكثر من استنتاج من خبرتى وملاحظاتى الشخصية ، وكذلك الحال بالنسبة لما سيجىء بعد. ومن الواضح فى أية واقعة أن الكثير من التحديد لعناصر الزمن ودرجات التفكك قد يكون مطلوباً لإعطاء بيان كامل[1] .

على أن تفهم أو تقبل الهدف العام للشكل المركب ليس مع هذا أساسياً. قد يكون هذا الفهم والقبول مرغوباً فيهما عادة ولكن ليس دائماً كتفسير أو تشجيع على قبول الهدف التفصيلى . وإذا ما أمكن ذلك فلاشك أنه فى معظم الحالات تتقوى الوحدة التنظيمية . إلا أن المنظات المركبة تتميز عموماً بالنقص الواضح فى اكتمال تفهم وتقبل الأهداف أو الغايات العامة . وإذن فليس من الضرورى — بل من المستحيل عادة — أن يتحتم على الشركة معرفة الأهداف النوعية للجيش ككل ، ولكن من الضرورى أن تعرف وتتقبل أحد الأهداف الذى هو خاص بها ، وإلا لم تستطع العمل . وإذا شعرت بأن الكل يتوقف على تحقيق هذا الهدف الجزئى الذى من المحتمل أكثر أن تحققه إذا ما فهمت ما هو الهدف الكلى ، فإن قوة فاعليتها فى العادة سوف تزيد . فالإيمان بالقضية أكثر من التفهم العقلى للهدف هو الذى له الأهمية الكبرى . أما « الفهم » فى ذاته فهو بالأحرى عامل شلل وتفريق .

---

(١) قارن فى هذا بعض العبارات التى سيجىء فى الفصل الثانى عشر عن « نظرية السلطة » المتصلة باستحالة تقبل نظام لا يتمشى مع الهدف على النحو المفهوم به . (المؤلف)

الفصل الحادي عشر

إقتصاديات الحوافز

سبق لنا أن بينا أن أحد العناصر الأساسية للتنظيمات ، إرادة الأشخاص أن يساهموا بجهودهم الفردية فى الجهاز التعاونى .فقوة التعاون — التى كثيراً مايعظم منظارها إذا قورنت بالأعداد الكبيرة من الأفراد غير المنظمين — هى مع هذا متوقفة على إرادة الأفراد أن يتعاونوا وأن يساهموا بجهودهم فى الجهاز التعاونى . والمساهمات بالجهود الفردية التى تكون طاقات المنظمات إنما تتهيأ للأفراد بفضل الحوافز . وتعتبر دوافع المحافظة على البقاء وإشباع الحاجات الشخصية الذاتية عوامل مسيطرة . وعموماً فإن المنظمات لا يمكن لها أن تقوم إلا بالتوافق مع إشباع هذه الدوافع . فالفرد هو دائماً العامل الاستراتيجى الأساسى فى التنظيم . وبصرف النظر عن تاريخه أو عن واجباته لابد له من الإغراء على أن يتعاون ، وإلا لم يكن ثمة تعاون .

وليس ثمة حاجة إلى مقدمات أكثر لبيان أن موضوع الحوافز موضوع جوهرى فى التنظيمات الرسمية وفى المحاولات الواعية للتنظيم . فعدم كفاية الحوافز معناه التحلل ، أو التغيرات فى هدف المنظمة ، أو الفشل فى التعاون . ومن ثم فإنه فى كل أنواع التنظيمات يصبح تقديم الحوافز الكافية أدق وأخطر مهمة فى وجودها . ولعله فى هذه الناحية من العمل الإدارى يكون الفشل أكثر توكيداً ، مع أن الأسباب قد تكون راجعة إما إلى عدم الفهم الكافى أو إلى تحطم فاعلية المنظمة .

(١)

ويتحصل صافى الإشباعات التى تغرى الفرد على المساهمة بجهوده فى إحدى المنظمات من المزايا الإيجابية التى تقابل الأضرار السلبية المترتبة[١] . وينتج عن هذا أن صافى المزايا قد يزيد ، أو أن مزية سالبة قد تحول إلى مزية إيجابية إما عن طريق زيادة عدد أو قوة المغريات الإيجابية أو بإنقاص عدد أو قوة الأضرار . وكثيراً مايحدث أن تكون المزايا الإيجابية قليلة وهزيلة ، ولكن الأعباء المطلوبة أيضاً قليلة الشأن ، فيكون ثمة صافى مزايا كبير . وتستطيع الكثير من المنظمات « الاجتماعية » أن توجد فى ظل مثل هذه الحالة العملية . أما على العكس حين تكون الأعباء الملقاة عديدة أو ثقيلة ، فالمزايا الإيجابية المقابلة لابد أن تكون إما عديدة أو قوية .

وإذن فمن وجهة نظر المنظمة التى تتطلب أو تنشد مساهمات الأفراد ، قد تكون مشكلة الحوافز الفعالة إما مشكلة إيجاد حوافز إيجابية أو تقليل أو استبعاد الحوافز أو الأعباء السالبة . فالاستخدام مثلا قد يجعل أكثر جاذبية إما بإنقاص العمل المطلوب — كتقليل ساعاته أو إمداده بالعدد أو مصادر القوة ، أى بجعل ظروف الاستخدام أقل مشقة ، وإما بزيادة الإغراء الإيجابى الممثل فى الأجور .

وفى العمل ، مع أنه توجد حالات كثيرة من الواضح فيها أى جانب من « المعادلة » هو الذى تجرى ملاءمته ، تؤثر الطرق والظروف الخاصة بوجه عام فى كلا الجانبين فى نفس الوقت أو يكون من المستحيل تحديد الجانب الذى تؤثر فيه . وأغلب العوامل النوعية فيما نسميه ظروف العمل يمكن أن ينظر إليه إما على أنه جعل الاستخدام جذاباً من الناحية الإيجابية أو جعل العمل أقل مشقة . وسوف لاتقوم إذن بأية محاولة لتناول المغريات النوعية بوصفها تزيد المزايا ، وتنقص

---

(١) لاينبغى أن يسمح لطريقة العرض الملائمة لهذا الموضوع أن تضللنا . فتحديد الإشباع أو عدم الإشباع بالنسبة لمعظم الأشخاص بل لكل الأشخاص ليس بين الحين والحين إلا مسألة تفكير منطقى . (المؤلف)

الأضرار ، ولكن هذه الناحية الكامنة ينبغى أن تكون نصب أعيننا .

وأكثر أهمية من هذا التمييز بين النواحى الموضوعية والذاتية فى الحوافز . فبعض الحوافز الإيجابية المشتركة كالأشياء المادية وكثيراً ما تكون النقود . لاشك أن لها وجوداً موضوعياً . وذلك صحيح أيضاً بالنسبة للحوافز السلبية مثل ساعات العمل أو ظروف العمل . فإذا أخذنا شخصاً ذا حالة عقلية معينة ، أو تحكمه دوافع معينة ، من الممكن إغراؤه للمساهمة فى إحدى المنظمات بمزيج معين من هذه الحوافز الموضوعية إيجابية أم سلبية . وكثيراً ما تكون هذه هى الحال ، ومع ذلك فتكون المنظمة غير قادرة على تقديم حوافز موضوعية تفيد كإغراء لهذه الحالة العقلية ، أو لهذه الإتجاهات ، أو للشخص الذى تحكمه هذه الدوافع . والبديل الوحيد الموجود إذن هو تغيير الحالة العقلية ، أو الاتجاهات ، أو الدوافع بحيث يمكن للحوافز الموضوعية الموجودة أن تصبح فعالة .

وتستطيع المنظمة أن تكفل الجهود اللازمة لوجودها إذن إما بالإغراءات الموضوعية التى تقدمها ، أو بتغيير الحالات العقلية . ويبدو لى من غير المحتمل أن تستطيع أية منظمة الوجود بصورة عملية أو كحقيقة واقعة ما لم تطبق كلا الطريقتين مجتمعتين . إلا أنه فى بعض المنظمات يكون الأغلب هو تقديم الحوافز الموضوعية — وذلك صحيح بالنسبة لمعظم المنظمات الصناعية . وفى البعض الآخر تكون الغلبة لتغيير الحالة العقلية ، ويصدق ذلك على معظم المنظمات الوطنية والدينية .

وسوف نسمى عمليات تقديم الحوافز الموضوعية « طريقة الحوافز » method of incentives وعمليات تغيير الاتجاهات الذاتية « طريقة الإقناع method of persuasion » . ولنكرر ماقلناه بعد استخدام هذه المصطلحات الجديدة : فى المنظمات التجارية تكون الغلبة الظاهرة فيما يبدو إلى جانب طريقة الحفز كلية تقريباً . وفى المنظمات الدينية والسياسية تكون الغلبة الظاهرة فيما يبدو إلى جانب الإقناع كلية تقريباً . إلا أنه فى الحقيقة — خصوصاً إذا وضعنا فى الاعتبار مختلف أنواع المساهمات المطلوبة من مختلف الأفراد — تستخدم كلا الطريقتين فى كل أنواع المنظمات . وأكثر من هذا ، فان القوى الطاردة للفردية والتنافس بين

المنظمات قد جعلت كلا الطريقتين غير فعالة — باستثناءات قليلة — لأكثر من فترات قصيرة أو سنوات قليلة .

أولا — طريقة الحفز

سوف نناقش أولا طريقة الحوافز . وسوف ييسر تأملنا لهذا الموضوع أن نميز منذ البدء بين صنفين من الحوافز : الأول الحوافز التي هي نوعية والتي يمكن أن تقدم بطريقة نوعية للفرد . والثاني الحوافز التي هي عامة ، غير شخصية ، والتي لا يمكن أن تقدم بطريقة نوعية specifically . وسوف نسمى الصنف الأول المغريات النوعية ، والثاني المغريات العامة أو المشتركة .

والمغريات النوعية specific inducements التي يمكن أن تقدم ذات أنواع عديدة ، مثالها (ا) المغريات المادية ، (ب) الفرص الشخصية غير المادية ، (ج) الظروف المادية المحبوبة ، (د) المساعدات المثالية أو الروحية . أما الحوافز العمومية أو المشتركة التي تقدم فهي مثلا ، (هـ) جاذبية الارتباط الجماعي ، (و) تكييف ظروف العمل بالطرق والاتجاهات المألوفة ، (ز) فرصة الاشتراك الأوسع ، (ح) حالة الاتحاد الجماعي (الكومنيون) . وكل واحد من هذه الأنواع من الحوافز يعرف بأسماء متنوعة ، ولا تدعى هذه القائمة أنها ثبت كامل ، ومن ثم فإن غرضنا الآن مجرد أمثلة تصويرية . إلا أنه لكي نحقق هذا الغرض ، من الضروري أن نناقش باختصار هذه الحوافز التي ذكرت أسماؤها .

(ا) فالمغريات المادية هي النقود ، أو الأشياء ، أو الظروف المادية التي تقدم للفرد كمغريات لقبول الاستخدام ، أو التعويض عن الخدمات ، أو المكافأة على المساهمة بالجهد . وفي ظل الاقتصاد النقدي والإنتاج المتخصص جداً للسلع المادية يكون مدى ووفرة المغريات المادية كبيرين جداً . وقد ساعد تعقد جداول المرتبات النقدية ، وصعوبة تدبير وسائل المكافأة النقدية ، وقوة

التبادل التى تهيئها النقود فى الأسواق المنظمة ... ساعدت على المبالغة فى أهمية النقود بصفة خاصة والمغريات المادية بوجه عام كحوافز للمساهمات الشخصية فى الجهود المنظمة. ولسنا بحاجة إلى بيان أنه حيث يوقف جزء كبير من وقت الفرد على منظمة واحدة، فان الحاجات الفيزيولوجية، من طعام، ومسكن، وملبس — تتطلب أن تكون المغريات المادية موجودة فى معظم الأحوال؛ وإن تكن هذه الحاجات من التحديد بحيث تشبعها أقل الكميات. فقوة المغريات المادية التى لا تساعدها مغريات أخرى هى فى نظرى محدودة جداً بالنسبة لأغلب الناس متى أشبع الحد الأدنى من الحاجات لقيامها بكليتها تقريباً فى نموها على الإقناع. وبالرغم من التوكيد الكبير للمغريات المادية فى الأزمنة الحديثة، وخصوصاً فى المسائل الجارية، لا شك عندى فى أنه — ما لم تساعدها دوافع أخرى — فهى حوافز ضعيفة فيما يتجاوز مستوى الحاجات الفيزيولوجية المجردة.

وسوف لا يكون هذا الرأى مقبولا بسهولة بالنسبة للكثيرين. فقد صبح الإصرار على الجراءات المادية نتيجة طبيعية لنجاح التطورات التكنولوجية. وبالنسبة للحوافز الأخرى فان الأشياء المادية هى التى أصبحت أكثر فأكثر أسهل إنتاجاً، وبالتالى أيسر تقديماً.

ومن هنا كان ثمة نمو إجبارى لحب الأشياء المادية من بين هذه التى تعلو مستوى الكفاف. فما دامت الحوافز الموجودة تبدو غير كافية دائماً لدرجة التعاون والتكامل الاجتماعى الممكنين نظرياً والمرغوب فيهما مثالياً، فنجاح علوم وفنون الإنتاج المادى لا بد أن يكون غير فعال إلى حد ما، وبالتالى لا بد أن يكون غير ممكن إلى حد ما، دون أن تغرس الرغبة فيما هو مادى. ولقد كانت النتيجة الأكثر أهمية لهذا الموقف ازدياد مجموع الشعب — الذى معظمه بالضرورة عند مستوى حد الكفاف — الذى تصبح المغريات المادية بالنسبة لمستواه حوافز قوية بوجه عام. ولقد عجل هذا توهم أنه فيما وراء حد الكفاف

تطل الحوافز المادية أيضاً هى الأكثر فاعلية[1] .

ولقد كانت إحدى النتائج المساوية أن خلقت فى الأفراد مشاعر أنه (ينبغى عليهم) أن يرغبوا فى الأشياء المادية . فلقد قوى غرس المطامح « الصحيحة » منذ الصغر تقوية كبيرة اقتناء الممتلكات المادية كدليل على المدنية الحقة والكفاية الاجتماعية ... الخ . ومن ثم ، فحين لا تشبع الدوافع المسيطرة الباطنة ينشأ ميل كبير إلى تبرير النقص على أنه راجع المركز المادى دون شعور بسيطرة الدوافع أو حتى على الأقل الاعتراف بها .

ومع هذا يبدو لى من بين مسائل الخبرة الشائعة أن المكافآت المادية لافعالية لها فيما يتعدى مستوى الكفاف إلا فيما يتصل بنسبة محدودة جداً من الأفراد ، وأن معظم الناس لن يعملوا أكثر جداً من أجل الأشياء المادية ، أو يمكن إغراؤهم بوساطتها كى يهبوا أكثر من كسر من مساهمتهم الممكنة فى الجهد التعاونى . كذلك فان من مسائل الخبرة الحاضر منها والماضى التاريخى أن الكثير من المنظمات الأكبر قوة وفاعلية تقوم على حوافز — العناصر المادية منها فوق مستوى الكفاف إما أنها ناقصة نسبياً أو معدومة تماماً — فالمنظمات العسكرية تنقصها نسبياً الحوافز المادية . والجانب الأكبر من العمل فى المنظمات السياسية هو بدون حافز مادى . وتتميز المنظمات الدينية فى الجملة بالتضحية المادية . ويبدو لى أن من الحقائق العامة المقطوع بها أنه حتى فى المنظمات التجارية الخالصة تكون الحوافز المادية من الضعف إلى الحد الذى يمكن معه إهمالها تقريباً إلا عندما تدعمها

---

(١) لقد قيل لى إن هذا الوهم هو أيضا نتيجة إهمال الدوافع والمبالغة فى حساب العمليات المنطقية للناس من جانب رجال الاقتصاد الأولين ، وفى الاقتصاديات النظرية المحض . ولقد ارتبط هذا بالنظريات الحتمية وخصوصاً النفعية فى الجزء الأكبر من القرن التاسع عشر ، الفلسفات المادية لكارل ماركس وغيره .

(المؤلف)

حوافز أخرى ، وذلك فقط بفضل الاقناع العام الكبير فى صورة مهارة بيع وإعلان .

وينبغى التنبيه إلى أن إشارتنا إنما كانت للحوافز المادية ولم تكن للنقود . ويتطلب ماقلناه بعض التخصيص — وليس الكثير منه — فيما يتعلق بالنقود كأحد الحوافز بسبب وحيد هو أن النقود فى اقتصادنا الحاضر يمكن أن تستخدم كوسيلة غير مباشرة لإشباع الدوافع غير المادية — كالدوافع الإنسانية ، والفنية ، والعقلية ، والدينية مثلا ، ولأن الدخل المالى يصبح دليل المركز الاجتماعى ، والتقدم الشخصى — الخ .

(ب) وللمغريات من النوع الشخصى غير المادى أهمية كبيرة فى ضمان الجهد التعاونى ، فوق مستوى الحد الأدنى من المكافآت المادية اللازمة للبقاء . ففرص الامتياز ، والمكانة الخاصة ، والقوة الشخصية [١] ، والوصول إلى مراكز السيطرة أكبر أهمية بكثير من المكافآت المادية فى تنمية كل أنواع التنظيمات ، بما فى ذلك المنظمات التجارية ، وتنطبق هذه الحقيقة بطرق مختلفة على الكثير من أنواع الكائنات الإنسانية بما فيها الكائنات ذات القدرة المحدودة والأطفال . وحتى فى المنظمات التجارية الخالصة ، حيث يفترض على الأقل أن يكون ذلك صحيحاً ، نجد النقود بدون الامتياز ، والنفوذ ، والمركز لا أثر لها بتاتاً بحيث أن من النادر أن يقدم دخل أكبر بصفة إغراء ولو مؤقت إذا كان يصحبه قمع للمركز أو النفوذ . وكثيراً ما تقبل لفترات قصيرة على الأقل المكافآت المادية إذا كان الإشعار بالامتياز موجوداً ، بل المفروض عادة أن المكافآت المادية ينبغى أن تتلو ، أو تنشأ عن ، أو حتى تأتى نتيجة الوصول إلى امتياز أو تفوق . وثمة خبرات لا حد لها تبين أنه فيما بين الكثير من الرجال — وخصوصاً بين النساء — تكون القيمة الحقيقية للفروق فى المكافآت المادية قائمة

---

(١) هو وهم إلى حد كبير ، ولكنه وهم عزيز جداً عند البعض. (المؤلف)

فى التقدير والاعتراف بالإمتياز المفروض وجوده فى الموقف أو الذى ينبغى الحصول عليه منه ، وهذا أحد أسباب كون الاختلافات سواء فى الدخل النقدى أو الممتلكات المادية هى أحد مصادر الحقد والتذمر إن لم تصحبها عوامل إمتياز أخرى .

(ح) وظروف العمل المادية الملائمة desirable physical conditions of work كثيراً ما تكون وسائل إغراء على التعاون لها أهميتها إذا كانت شعورية ، أو أهمية أكبر إذا كانت لا شعورية .

(د) والمساعدات الروحية ideal benefecations كمغريات للتعاون هى من أقوى الوسائل وأكثرها إهمالا . وأعنى بالمساعدة الروحية قدرة المنظمة على إشباع المثاليات الشخصية المرتبطة عادة بعلاقات لامادية ، مستقبلة ، أو غيرية . وتشمل الاعتزاز بالصنعة pride of workmanship ، والشعور بالكفاءة ، وخدمة الغير من أسرة أو نحوها ، والولاء للانتظام فى سلك الوطنية الخ ، والشعور الجمالى أو الدينى . كما تشمل أيضاً فرص إشباع دوافع الكراهية والانتقام — التى كثيراً ما تكون العامل المسيطر فى التبعية لبعض المنظمات وبذل الجهود من أجلها .

كل هذه المغريات — من مكافآت مادية ، وفرص شخصية غير مادية ، وظروف عمل مادية ملائمة ، ومساعدات روحية قد تقدم — وكثيراً ما تقدم — على أنها بالتحديد وسائل لإغراء المساهمة فى المنظمات . إلا أن ثمة شروطاً أخرى لا يمكن عادة أن تقدم بالتحديد ، وهى تعرف أو تدرك بانعدامها فى حالات خاصة ، من هذه اعتبرت جاذبية الارتباط الجماعى ذات أهمية بالغة ، وفى كثير من الأحيان أهميه دقيقة .

(هـ) وأعنى بجاذبية الإرتباط الجماعى associational attractiveness انسجام الجماعة . فمن الواضح فى الكثير من الحالات أن العداء العنصرى ،

والعداوة الطبقية ، والكراهيات القومية تحول بتاتاً دون التعاون ، وفى حالات أخرى تقلل فاعليته ، كما أنه فى حالات ثالثة تجعل من المستحيل ضمان التعاون إلا بتقوية كبيرة للحوافز الأخرى . إلا أنه يبدو واضحاً أن مسألة الانسجام أو عدم الانسجام الشخصى هى أبعد مدى بكثير فى تحديد الجهد التعاونى مما يتصور ، لأن المعرفة الوثيقة بالتنظيمات الخاصة ضرورية عادة لفهم طابعها الدقيق . وحين توجد مثل هذه المعرفة الوثيقة ، فإن مسألة الانسجام أو عدم الانسجام الشخصى تصبح محسوسة تماماً ، وتكون المشاكل المتصلة بها من الصعب تناولها ، بحيث إنه فى الحالات الخاصة أو الدقيقة فقط يتم الانتباه لها والشعور بها . على أنه لا يمكن إهمالها إلا على حساب خطر التمزق . فالناس غالباً لن يعملوا قط ، أو قلما يعملون بجد ، مع وجود حوافز أخرى ، إذا كان الموقف الاجتماعى (من وجهة نظرهم) غير مرض . وعلى هذا فكثيراً مالا يستطيع ذوو التعليم القليل العمل بنجاح مع من حصلوا على تعليم عال ، والعكس بالعكس . وتسود الفروق ، لا الخاصة بالجنس ، والقومية ، والدين فقط ؛ بل بالعادات ، والأخلاق ، والمركز الاجتماعى ، والتربية ، والآمال . ومن هنا كان أحد الحوافز القوية لجهود كل الناس تقريباً ظروف الارتباط الجماعى الملائمة من وجهة نظرهم .

وكثيراً ما تبدو الكراهيات الشخصية القائمة على الفروق العنصرية ، والقومية ، وفروق اللون ، والطبقة ضارة ضرراً واضحاً . إلا أنها على العموم ، وبالمعنى المباشر — فيما أعتقد — تقوم على شعور سليم بضرورات المنظمة . لأنه عندما يوجد عدم انسجام — أو حتى مجرد نقص فى الانسجام — يصبح الاتصال الرسمى ، وخصوصاً الاتصال عن طريق التنظيم غير الرسمى ، كلاهما صعباً ، وفى بعض الأحيان مستحيلا .

(و) وحافز آخر من النوع العام أو المشترك هو حافز ظروف العمل الجارية customary working conditions والتوافق مع مزاولاته واتجاهاته

المعتادة . ويتضح هذا من النظام الموجود فى كل مكان، وفى كل أنواع المنظمات ، نظام رفض العاملين الجدد الذين تدربوا بطرق مختلفة أو لديهم اتجاهات « غريبة » . فمن المسلم به أن الناس لن يعملوا أو يستطيعوا العمل بطرق غريبة أو فى ظروف عمل غريبة . أما ما ليس بهذا القدر من الوضوح فهو أن الناس لن يحاولوا غالباً التعاون إذا أدركوا أن مثل هذه الطرق أو الظروف ينبغى أن تكون مقبولة .

(ز) وثمة حافز آخر غير مباشر يمكن النظر إليه على أن له أهمية مشتركة وكثيراً ما تكون مسيطرة — هو فرصة الشعور بالاشتراك الواسع فى feeling of enlarged participation مجرى الأحداث . هـذا الشعور الذى يؤثر فى كل أصناف الناس فى بعض الظروف ؛ ويرتبط أحياناً — وإن لم يكن بالضرورة — بحب الامتياز والتفوق الشخصى . ومظهر تحققه الشعور بأهمية نتيجة الجهد بفضل أهمية الجهد التعاونى ككل . وعلى هـذا يفضل الكثير من الأفراد — فى حالة تساوى بقية الظروف — الارتباط بالمنظمات الكبرى ، المنظمات التى يعتبرونها نافعة ، أو المنظمات التى يرونها فعالة ؛ فى مقابل تلك التى يعتبرونها صغيرة ، أو قليلة النفع ، أو غير فعالة .

(ح) أما أكثر الحوافز خفاء وكموناً فهو الحافز الذى أسميه حالة الكومنيون conditon of communion . وهو يرتبط بالانسجام الاجتماعى ، ولكنه مختلف اختلافاً جوهرياً . إنه الشعور بالراحة النفسية فى العلاقات الاجتماعية الذى يسمى أحياناً التضامن والتماسك solidarity ، أو التكامل الاجتماعى ، أو غريزة التجمع ، أو التأمين الاجتماعى (بالمعنى الأصلى ، لا بمعناه الاقتصادى الخادع الراهن) هو فرصة الصداقة والزمالة ، والعون المتبادل فى الاتجاهات الشخصية . والحاجة إلى الكومنيون أساس التنظيم غير الرسمى الذى هو قوام العمل فى كل تنظيم رسمى — وهو كذلك أساس التنظيم غير الرسمى فى داخله

الذى هو مضاد للتنظيم الرسمى(١) .

وليس من الضرورى فيما يتعلق بموضوعنا أن نستنفد قائمة المغريات الحافزة على المساهمات التعاونية للأفراد فى المنظمات . ففيما قلناه الكفاية لاقتراح أن موضوع الحوافز موضوع هام ومعقد إذا نظر إليه من نواحيه الموضوعية . والحقيقة التى تهمنا الآن هى أن مختلف الأفراد تحركهم حوافز أو مجموعات حوافز مختلفة — كما يعملون بحوافز أو مجموعات حوافز مختلفة فى أوقات مختلفة . فالناس ليسوا ثابتين فى رغباتهم ، وهى حقيقة تعكس فى جانب منها عدم ثبات بيئاتهم . وحقيقة أخرى هى أن المنظمات قد لا تكون قط قادرة على تقديم كل الحوافز التى تحرك جهد الأفراد التعاونى . والعادة ألا تكون قادرة على تقديم الحوافز الكافية . وسوف نعود إلى أسباب هذه الحقيقة فيما بعد ، إلا أنه نتيجة لها سوف نتجه بأنظارنا إليها الآن هى ضرورة الإقناع .

(١) بمناسبة هذه الفقرة كتب إلى أحد مراسلى الأعزاء ، وهو ضابط جيش ذو خبرة طويلة فى الخدمة العاملة ، يقول «إننى لا أؤكد هذا الحافز بدرجة كافية نسبياً . ويقول متحدثا عن « الصداقة » لقد تأثرت — وسط دهشتى البريئة نوعا ما — بتأثير هـذا العامل أثناء سنة ١٩١٨ . فلقد خرجت من الحرب بفكرة نهائية هى أن الصداقة ربما كانت أقوى العوامل الخلقية البناءة ، أقوى من الوطنية ، وفى الكثير من الحالات أقوى من الدين » . ويقتبس عن الأستاذ جيرجنسنسن Joergensenson الدانيمركى فى مقالته التى ظهرت (مع بحوث أخرى) فى كتاب الاتحادات البرلمانية « ماذا سيكون نوع الحرب الجديدة؟ » قوله : « وهذه المشاعر [مشاعر الأخوة والصداقة بين الجنود] كانت فى نظر الكثير من الخبراء أهم مصدر للقوة الباطنة من وجهة النظر السيكولوجية ، ساعدت الجنود على تحمل متاعب وأخطار حياة ميدان القتال » . (المؤلف)

ثانياً — طريقة الاقناع

إذا كانت إحدى المنظمات غير قادرة على تقـديم الحوافز الكافية للمساهمات الشخصية التى تريدها ، فسوف تهلك إن لم تستطع بالإقناع أن تغير من رغبات العدد الكافى من الأفراد بحيث تصبح الحوافز التى نستطيع تقديمها كافية . والإقناع persuasion بالمعنى الواسع الذى أستخدم به اللفظ هنا يشمل : (١) خلق ظروف قاهرة ، (ب) ترشيد الفرص ، (حـ) تثبيت الدوافع .

(١) فالقهر coersion يستخدم سـواء لوقف مسـاهمات الأفراد ولضمانها بالنسبة للمنظمة . ويقصد بالوقف exclusion غالباً إيقاف أو منع هذه الجهود بصفة الدوام وليس أكثر. فهو مظهر منافسة أو صراع بين المنظمات أو بين المنظمات والأفراد سوف لا يهمنا أكثر من هذا ، وبعد أن نتبين أن إستبعاد غير المرغوب فيهم أمر ضرورى لصيانة كفاية المنظمة . على أن الوقف الإجبارى يستخدم أيضاً كوسيلة إقناع عن طريق إعطاء المثل أو العبرة by example — أى خلق الخوف بين أولئك الذين لا يتأثرون بالطريقة المباشرة ، حتى يصبح لديهم العزم على أن يقدموا للمنظمة مساهمات معينة . فهو يمثل فى الواقع مقابل بذل هذه المساهمات أو مزايا الارتباط السابقة بالمنظمة . ودرجات الإيقاف عديدة تتراوح بين القتل ، والطرد ، والنبذ ، والعـقاب البـدنى ، والحبس ، والحرمان من مزايا معينة ، والإعفاء أو الاستغناء ... الخ .

والمساهمات التى تضمنها القوة يبدو أنها كانت أحياناً كثيرة إجراءً ضرورياً للتعاون . فالاستعباد slavery إذن هو خلق ظروف قوة قاهرة يصبح فيها مجرد العيش والحماية حوافز كافية لتقديم مساهمات معينة المنظمة ، رغم أنه جاء فى أغلب الأحوال نتيجة ظروف لم تخلق عن عمد ، أعنى أن العبودية كانت

فى بعض الأحيان وسيلة إرادية للاستمتاع بمزايا التعاون التى لاسبيل إليها بغير ذلك . ومع هذا فالعبودية عادة دليل على عدم ثبات الكفاية ، إلا حينما يمكن ربطها بحوافز أخرى (كما فى الخدمة العسكرية الإجبارية) . الا أنه لاشك أنها كانت غالباً الطريقة الفعالة لإقناع أولئك الذين لايتأثرون مباشرة . فالذين يرون بأعينهم القتل ، والنفى ، والطرد ، والحبس ، والإعفاء أو الفصل ، وغيرها من تعبيرات قوة المنظمات للاقناع بالقهر لاجدال فى أنهم يتأثرون فى وجهات نظرهم بكفاية الحوافز التى تقدم لهم . ومع هذا فأنا أفترض أن من المقبول عموماً أنه لايمكن لرئيس ثابت فى مركزه أو منظمة تعاون كبيرة ومعقدة أن يقوما إلى حد كبير على مجرد القهر .

(ب) أما ترشيد الفرص rationalization of opportunity فهو وسيلة إقناع ذات أهمية أكبر فى معظم نواحى النشاط الحديثة . وحتى فى ظل النظم السياسية والإقتصادية التى يكون قهر الأفراد فيها على الأقل مؤقتاً ولدرجة ما الطريقة الأساسية للاقناع — كما فى روسيا وألمانيا وإيطاليا — فمن الملاحظ أن عمليات ترشيد الحوافز الأخرى — أعنى الدعاية — تنشط بشكل أوسع مما هو موجود فى أى مكان آخر .

ويحدث ترشيد الفرص على درجتين : الترشيد العام الذى هو التعبير عن التنظيم الإجتماعى ككل والذى يحدث أساساً فيما يتعلق بالمنظمات الدينية والسياسية ، والترشيد النوعى الخاص الذى قوامه محاولة إقناع الأفراد أو الجماعات أن « من واجبهم » أو أن « من مصلحتهم » أن يقدموا الخدمات أو أن يتوافقوا مع متطلبات المنظمات الخاصة .

ولقد حدث الترشيد العام للحوافز على نطاق جدير بالاعتبار فى مرات كثيرة . وترشيد الدوافع الدينية كأساس للحروب الصليبية هو من أبرز هذه المرات .

وترشيد النظرية الشيوعية فى روسيا مثال آخر . أما ترشيد الكراهية كوسيلة لزيادة « تماسك » التنظيم « أو الوطن » فهو معروف جيداً . ومن أطرف هذه الترشيدات العامة ترشيد التقدم المادى الذى سبقت الإشارة إليه من قبل . إذ أنه أساس هام للصور المميزة للتنظيم الغربى الحديث . وقوامه فى أعم صوره النزعة العلمية كوسيلة للغايات المادية ، وتمجيد الإختراعات والمهارة أو الموهبة الإبتكارية ؛ بما فى ذلك شرعية الإحتكار ، وتعظيم إستغلال الأرض ، والغابات ، والموارد المعدنية ، ووسائل النقل . أما قوامه فى أظهر صوره الجارية فهو شمول واتساع عمليات البيع ، والإعلان ، والدعاية فيما يتعلق بالإشباعات التى تتحقق من الإستفادة بالمنتجات المادية .

ويلذ للكثيرين من المثاليين أن ينعوا على هذا الترشيد لما هو مادى . ولئن كانت المادية ينبغى أن تكون حافز للتعاون كمقابل للحوافز الأخرى ؛ فثمة مجال كبير للتساؤل عن قيمتها الإجتماعية إلا أن تكون العملية التى عن طريقها تتمكن الملايين العديدة من البقاء والحياة فى مستوى معيشة الكفاف وبغير ذلك ما كانوا يعيشون . أما إذا نظر إلى المادية على أنها تمثل فى الطبيعة حافزاً إضافياً ، ينتج عنه تعاون إجتماعى أكثر فاعلية ، فان تبريرها ، فى نظرى ، لا يكون مدعاة للتساؤل . وتكون حينئذ العملية التى عن طريقها تنشأ القوة الشرائية للأشياء والخدمات المادية — إذا استعملنا لغة الاقتصاد الدارجة . وفى لغة الحياة اليومية ، لن يعمل الناس من أجل مايعتقدون أنه « لا يستحق » ، وإذا كان الإعتقاد بأن الأشياء المادية تستحق نابعاً من أشياء غير مادية أخرى كحوافز فقد يكون ذلك ضاراً ، أما إذا نجح هذا الإعتقاد فى إمساك الجهد الضائع أو الوقت الضائع أو فى تقليل الحوافز الضارة — كالكراهية — فمن الواضح أنه يكون مفيداً .

أما ترشيد الحوافز من النوع الخاص فهو عملية جذب شخصى « للانضمام » المنظمة ، وقبول الوظيفة أو المركز ، والقيام بالخدمة ، والمشاركة فى القضية . هو عملية تبشير proselyting أو تجنيد recruiting يمكن ملاحظتها عموماً فيما

يتعلق بالمنظمات الصناعية ، والسياسية ، والعسكرية ، والدينية . وقوامها توكيد فرص الإشباع التى تقدمها — فى مقابل مايقدم من هذه الفرص فى جهات أخرى عادة — وفى محاولة لإثارة الميل إلى هذه الحوافز التى تتاح بأكثر مايمكن من السهولة والوضوح .

ويتكون جو الفرد الذى ترشد له الحوافز من مطالبه الفزيولوجية ، ومن مكانه الجغرافى والاجتماعى ، ومن الترشيد العام وخصوصاً التأثيرات الاجتماعية التى يكون قد سبق أن أخضعه لها مجتمعه ، وحكومته ، وكنيسته .

ويعنى الترشيد النوعى الخاص عادة بمساحة هامشية صغيرة من الاختيار وبالتنافس . ويختلف هذا الأساس إختلافا كبيراً بين الأفراد لدرجة أنه فى أى زمن معين قليل من الأفراد فقط هم الذين يعتبر أنهم فى نطاق الترشيد الخاص ، وبالنسبة لهؤلاء الذين هم فى هذا النطاق توجد فروق شاسعة فى إنشاء الحوافز التى سوف تكون فعالة .

(ﺣ) وأكثر صور الإقناع أهمية تثبيت الدوافع inculcation of motives . وهذه — من حيث النواحى الصورية فيها — عملية تربية مدبرة للنشء ، ورعاية للكبار . وعلى هذا فإقناع الحوافز الدينية — إلا فى فترات نادرة نسبياً — يتم فى معظمه بالتعليم الدينى للأطفال . كذلك فإن تثبيت أفكار الوطنية والكثير من الحوافز الأخرى الدافعة للتعاون هى جزء من عملية الأسرة والتربية بوجه عام .

وفى ارتباط بهذه العمليات الرسمية نجد تلك العمليات التى هى غير رسمية وغير مباشرة . فالسن ، والأمثلة ، والايحاء ، والتقليد ، والغيرة ، والاتجاهات المعتادة توجه بطريقة رئيسية دوافع الأفراد واستجاباتهم الانفعالية للحوافز . وهذه هى الشروط الحاكمة الأساسية للناس جميعاً وللجماعات والطبقات فيما

يتعلق بقوة الحوافز : كما أنها تكون أكبر قيود يتعين على المنظمات أن تتوافق بها فى عملياتها سواء فى تقديم الحوافز وفى إقناع الأفراد .

لقد كان هذا العرض الموجز [١] للحوافز مقدمة لاغنى عنها للاعتبارات التى لها أهميتها فى دراستنا لموضوع التنظيم والوظائف الإدارية . والعمليات المتعلقة بها كل واحدة منها صعبة فى ذاتها وخاضعة لطرق ومهارات غاية فى التقدم . وتنشأ أهميتها فى مجموعها من الصعوبة الكامنة التى تعانى منها المنظمات سواء فى تدبير الحوافز وفى القيام بالإقناع . وأنسب عبارة نطلقها على هـــذه الصعوبة الكامنة هى «إقتصاديات الحوافز economy of incentives » . على أنه ينبغى أن يُفهم أن كلمة «إقتصاديات» تستخدم بالمعنى الواسع، وتشير ليس فقط إلى مجرد الاقتصاد المادى أو النقود .

(٢)

وفى اقتصاديات الحوافز يهمنا صافى نتائج الدخل والمنصرف من الأشياء الناتجة عن إنشاء الحوافز الموضوعية ومزاولة الإقناع . فالمنظمة التى تجعل الأشياء المادية الحافز الرئيسى سوف لا تستطيع طويلا أن تقدم هذا النوع من الحافز إن هى عجزت أن تجد على الأقل من المواد أو النقود بقدر ما تنفق . وهذا هو

---

(١) من بين الموضوعات الأخرى التى لم يكن من اللازم التعرض لها هنا موضوعات الغش، والخداع ، والضغط الإقتصادى فى علاقتها إما بالقوة أو الضغوط الاجتماعية . وقد كانت لها أهميتها فى فترات أو فى مواقف معينة ، ولا شك أنها جوهرية فى مجموعها فى أى وقت . ومع هذا فمن الواضح عادة - كمبدأ وأنها كلها (شأنها شأن القهر المباشر) تنطوى على خسائر أو تضحيات تطغى على مزاياها ، ومن المشكوك فيه أن تكون معظم الأحيان العوامل الغالبة فى التعاون . إنما على العكس تنشأ من - وتعتبر دليلا على — عدم التعاون ، وهى طرق تفريق لا تكامل . (المؤلف)

المظهر الإقتصادى العادى الذى هو مفهوم جيداً . إلا أن نفس المبدأ ينطبق على الحوافز الأخرى . فامكانيات تقديم الفرص غير المادية ، أو ظروف العمل المطلوبة ، أو المساعدات الروحية ، أو الارتباطات الجماعية المحبوبة ، أو ثبات العمليات ، أو الإشتراك الأوسع ، أو مزايا الكومنيون إمكانيات محدودة وغير كافية عادة ؛ بحيث أن أعم إقتصاد ليس ضرورياً فقط بالمعنى المادى ، بل بالمعنى الأوسع أيضاً . والقيود ليست راجعة فقط إلى علاقة المنظمة بالبيئة المادية الخارجية ، بل كذلك إلى علاقتها بالبيئة الإجتماعية ، وإلى كفايتها الداخلية .

والعرض الكامل لاقتصاديات الحوافز سوف ينطوى — إلى جانب أشياء أخرى — على تداخل مع نظريات الاقتصاد العام المؤلفة من وجهة نظر التنظيم . وليس هنا مجال محاولة مثل هذا العرض ، ولكن لما كان إقتصاد الحوافز فى جملته لايلقى عادة الاهتمام به فى حدود التنظيم فى النظرية الاقتصادية (1) وليس مفهوماً جيد الفهم بالتأكيد ، فسأحاول أن أبين الخطوط العريضة للنظرية .وسيكون من الملائم أن أقوم بهذا فيما يتعلق بالمنظمات ذات الأهداف الثلاثة المختلفة فى جوهرها :

ا — المنظمة الصناعية ، ب — المنظمة السياسية ، حـ — المنظمة الدينية .

(ا) فى المنظمة الصناعية يكون الهدف (2) إنتاج السلع المادية أو

---

(١) أظن أن من المشكوك فيه أن يكون لكثير من جوانب اقتصاديات الحفز أى مجال فى نظريات الاقتصاد . (المؤلف)

(٢) الهدف ليس هو الربح — وجدير بالذكر أن رجال الأعمال ، والاقتصاديين ، ورجال الدين ، والسياسيين ، ونقابات العمال ، يخطئون ذكر الهدف على الدوام . قد يكون الربح أساسياً للحصول على مثونة مغريات إشباع دوافع هذه الطبقة من المساهمين المسماة عادة أصحاب رأس المال أو الاستثمار الذين كانت مساهماتهم بدورها ضرورية لتموين إغراءات الطبقات الأخرى من المساهمين . فامكانيات الربح وتحقيقه حتى إلى حد ما ضرورية فى بعض نظم الاقتصاد كظروف يمكن فى ظلها استمرار تموين الحوافز . إلا أن الهدف الموضوعى لأية منظمة ليس الربح ، بل الخدمات . وقد أكد ذلك من بين الاقتصاديين المستر فورد وبعض المنظمات التى تعمل للربح . (المؤلف)

الخدمات . ولغرض التبسيط يمكن افتراض أنها لاتتطلب رأس مال . وأنها تضمن الإنتاج المادى باستخدام طاقات الأفراد فى البيئة الفيزيقية . هذه الطاقات أو الجهود سوف تتمخض عن إنتاج ضخم ، إلا أنه إذا كانت المغريات المقدمة لضمان هذه الجهود هي ذاتها مادية ، وبالقدر الكافى ، فسوف تصرف المنظمة من إنتاجها بعض الشيء لهذا الغرض . وإذا كانت الكمية المنصرفة ليست أكثر من الإنتاج فان المنظمة تستطيع البقاء . أما إذا كان القدر المنصرف أكثر من الإنتاج فانها لابد أن تتوقف — ما دامت لا تستطيع حينئذ الاستمرار فى تقديم المغريات .

أما أن هذا يحدث فعلا فيتوقف على الأثر المشترك لعوامل أربعة : صعوبات البيئة ، وفاعلية جهد المنظمة ، والكفاية الداخلية للمنظمة ، والقدر المنصرف فى المغريات . وواضح أن الكثير من الجهود التعاونية تفشل بسبب كون ظروف البيئة فى غاية المقاومة ، وأخرى تفشل لأن المنظمة غير فعالة ، وثالثة بسبب أن الخسائر الداخلية كبيرة ، وغيرها لأن الثمن الذى يدفع للخدمات كبير جداً . وفى نطاق الخبرة العادية نجد هذه متغيرات يتوقف بعضها مع بعض ، وعوامل يتفاعل بعضها مع بعض . وفى أحسن ظروف البيئة ملاءمة يكون عدم الفاعلية النسبى وعدم الكفاية النسبى مع قدر كبير من المنصرف على المغريات أمراً ممكناً ، أما فى ظل الظروف غير الملائمة ، فان الفاعلية ، والكفاية ، والمغريات القليلة تكون ضرورية .

ففى معظم الحالات لاتسمح قيود الظروف ، والفاعلية ، والكفاية إلا بمغريات مادية محدودة ، وتتطلب الفاعلية والكفاية كلاهما ناتجاً من الجهود الفردية لايمكن الحصول عليه من معظم الأفراد بالمغريات المادية فى أية حالة . وهنا ينبغى عملياً تقديم مغريات أخرى أيضاً ، إلى أنه فى مثل هذه المنظمة ، تتطلب مثل هذه المغريات بدرجة ما ، وعادة لدرجة كبيرة ، مغريات مادية أكثر . وإذن فظروف العمل المادية الكافية معناها الإغراءات المادية لعوامل

ليست منتجة بطريق مباشر . أما الظروف الاجتماعية الكافية أو المرضية فمعناها رفض بعض أولئك الذين هم أقدر على المساهمة بالإنتاج المادى وقبول البعض الأقل قدرة . وكل نوع من الحوافز تقريباً يمكن أن يوجد ، أو تكون له ضرورة وجود ، سوف يتطلب هو ذاته إلى حد ما مصرفاً مادياً ، بحيث تصبح المسألة مسألة إختيار طرق ودرجات التفضيل لمختلف الحوافز لإيجاد أشد مركبات الحوافز المقدرة كفاية من وجهة النظر المادية . ومن هنا فإن مختلف الحوافز هى فى تنافس مع بعضها البعض حتى من وجهة النظر المادية .

إلا أن اقتصاديات الحوافز فى إحدى المنظمات الصناعية تبدأ فقط بتحليل الحوافز من وجهة النظر المادية ، أى بالدولار والسنت ، والتكاليف . وكثيراً ما تتصارع الحوافز غير المادية مع بعضها البعض أو تكون غير متوافقة وهكذا يتحتم أن تنطوى فرصة النفوذ الشخصى كحافز لأحد الأفراد على إنقاص نسبى للآخرين — بحيث أنه إذا تأكد هذا الحافز بالنسبة لأحد الأشخاص ، فلا بد أن يكون ذلك مقترناً بأشخاص آخرين النفوذ الشخصى فى نظ هم هو أحد المغريات غير الهامة نسبياً .

وأن صعوبات إيجاد ميزان الحوافز المفيد لهى من الكبر بحيث يتعين الاستعانة بالإقناع ، ولكن الإقناع فيما يتعلق بالجهد الصناعى ذاته يقتضى الإنفاق المادى . وعليه ، فاذا كان القهر هو وسيلة الإقناع الميسرة ، فانه يدخل فى ذلك صيانة القوة اللازمة لهـــذا الغرض . وإن تكن المساهمة التى يمكن الحصول عليها بالقهر محدودة — كما هى الحال عادة ؛ إلا فى فترات قصيرة — فان تكاليف القهر تغطى على نتيجته . والكفايات المحددة لنظم الرق أو السخرة مثال على ذلك .

وإذا كانت طريقة الإقناع هى الترشيد ، سواء فى صورة دعاية عامة [1]

---

(١) تتصل الدعاية العامة للأغراض الصناعية عادة بهذه الطبقة من المساهمين فى المنظمة المعروفة باسم المستهلكين . (المؤلف)

أو فى صورة أدلة وبراهين خاصة للأفراد (بما فى ذلك عمليات « الإختبار المهنى ») ، فإن التكاليف الإجمالية أيضاً تكون فى العادة قدراً كبيراً . وبطبيعة الحال عندما تكون الظروف الإجتماعية العامة ملائمة ، تتحقق الثمرة التى تحققها ظروف البيئة الطبيعية الملائمة .

(ب) أما المنظمة السياسية فهى ليست نتيجة فى العادة بالمعنى المادى . فالدوافع التى تكمن فى جذورها هى المساعدات الروحية وإشباعات البيئة المحلية . ومثل هذه المنظمات يبدو أنها لاتعيش طويلا إلا إذا استطاعت أن تهيء هذه الحوافز — وإن كان من الواضح أن أى تنظيم سياسى كبير يقتضى إستخدام الحوافز« الدنيا inferior » من هذه نجد النفوذ الشخصى والجزاءات المادية أكثرها ظهوراً . ومن هنا تأتى — فى كل صور التنظيم السياسى — ضرورة الحصول على مؤن كبيرة من المفردات المادية لاستخدامها إما فى صورة مدفوعات مباشرة أو « وظائف مربحة » . وبالتالى ، فإن إحدى الخصائص البارزة للمنظمات السياسية ضرورة ضمان المساهمات المادية من « الأعضاء » إما باقتناص فرص الإتيان بأموال جديدة (عن طريق فرض أتاوة) أوالدفع مباشرة (كما فى الحملات الانتخابية) . على أنه هنا أيضاً تكون موازنة الحوافز أمراً ضرورياً . لأن قيود الموارد المالية ، واستحالة الإنفاق بأكثر من الوارد ، والتمييز بين المنتفعين من حيث المزايا المادية أو النفوذ حين يمنح هذا أو تلك ، كل هذه تميل إما إلى القضاء على المثالية الحية التى يقوم عليها التنظيم السياسى ، وإما إلى تقليل المزايا المادية (عموماً) التى ربما تكون الأساس المكافىء للتنظيم السياسى فى الكثير من الحالات .

ومن الأهمية بمكان أن نضيف أن الإقناع فى صوره المتعددة جانب له خطره فى التعبئة السياسية ، وأن الكثير من الإنفاق المادى يتصرف لهذا الغرض إلا أن ذلك من ثم يقلل المادة اللازمة كحافز للجهود الكبرى المخلصين من الأتباع .

(ﺣ) ويبدو فى المنمات الدينية أن الحوافز الغالبة [1] هى المساعدات الروحية والـكومنيون بين « الأرواح المتآخية » وإن كانت الحوافز الدنيا لا شك أن لها فاعليتها أحياناً كثيرة . فالمساهمات الأساسية المطلوبة من الأعضاء شـدة الإيمان والولاء المنظمة . ولقد كان أهم جهد المنمات الدينية الإقناع هى المعروف بالبعثة العلمانية missionary أو التبشير proselyting . إلا أن صيانة التنظيم والجهد التبشيرى كليهما (وكذلك القهر حين يكون معمولا به) تتطلب وسـائل مادية ، بحيث أنه بطريقة ثانوية — وغالباً منذ البدء — يكون مطلوباً من الأعضاء بطرق مختلفة أن يقوموا بمساهمات مادية تسمح بانفاق مادى كبير . وكثيراً ما كانت النواحى المادية للمنظمات الدينية بارزة ولا يمكن التهرب منها دائماً ونتيجة لهذا فان تجميع وملاءمة الحوافز فى المنظات الدينية لعله يبدو أكثر دقة وصعوبة فى إجرائه مما هو فى المنظات السياسية أو العسكرية ، أو الصناعية . ولنتأمل — على سبيل المثال — الصراع بين التضحية بالأفراد من ناحية كوسيلة لتقوية الإيمان والولاء - التى كثيراً ما تفعلها هذه المنظات — والتضحية كرادع للانضمام والعضوية ، والتعارض الناتج فيما يتعلق بمسألتى نوع الأتباع وعددهم . . كذلك ضرورة القوة والمهر — اللذين هما حافزان فرديان وجماعيان — فى مقابل التواضع والزهد الذى هو مزية روحية مضادة .

• • •

لعله قد أصبح من الواضح — دون حاجة إلى تصوير أبعد — أنه فى كل نوع من التنظيم ، لأى غرض من الأغراض ، يتعين وجود حوافز عدة ، ودرجة ما من الإقناع أيضاً ، حتى يمكن ضمان وصيانة المساهمات فى المنظمة التى تـكون مطلوبة كذلك فقد إتضح أنه — فيما عدا حالات نادرة — تكون صعوبات ضمان وسائل تهيئة الحوافز ، وتجلب صراع الحوافز ، والقيام بالجهود الإقناعية الفعالة . . . صعوبات كبيرة بطبيعتها ، وأن تحديد التركيب الدقيق للحوافز والاقناع الذى سيكون فعالا وميسراً معاً مسألة فى غاية الدقة . فالواقع أنه من

(١) أى دون أن ندخل فى الاعتبارات المعونات الإلهية . (المؤلف)

الصعوبة والتعقيد بحيث إن من النادر — إن أمكن على الاطلاق — أن يكون مخطط الحوافز قابلا للتحديد مقدماً على التنفيذ . من الممكن أن ينشأ فقط ، وتبقى المسائل المتعلقة به فى جوهرها مسائل عوامل استراتيجية من وقت لآخر فى مجرى حياة المنظمة . ومن الصحيح أيضاً بطبيعة الحال أن خطة الحوافز قد تكون أكثر عناصر الجهاز التعاونى عدم ثبات — مادام أن الظروف الخارجية تؤثر بلا انقطاع فى إمكانيات الحوافز المادية ، وأن الدوافع الإنسانية هى الأخرى خاضعة للتغير إلى حد كبير . ومن ثم تمثل الحوافز الناتج النهائى لكل القوى المتصارعة الداخلة فى التنظيم ، وأبسط تغير فى القوى الكامنة كثيراً مايؤدى إلى تغيير كبير فى تأثير الحوافز . ومع هذا فانه بالحوافز وحدها يمكن ضمان التوازن الفعال لهذه العوامل ، إن أمكن أن يكون مضموناً على الإطلاق .

وينبغى الإشارة إلى نتيجتين عامتين لعدم الثبات هذا الفطرى : الأولى هى النزعة الباطنة فى كل المنظمات إلى التوسع . فصيانة الحوافز — خصوصاً الحوافز المتصلة بالنفوذ ، وبالاعتزاز بالجماعة المرتبط بها ، وبإشباع وإرضاء الآخرين ، كلها تتطلب النمو ، والكبر ، والتوسع . وأعتقد أن ذلك هو — بمعنى ما — السبب الأساسى والشرعى للتضخم البيروقراطى فى منظمات الشركات المساهمة ، والحكومة ، والنقابات ، والجامعات ، والكنائس ، فى كل مكان توجد فيه هذه المنظمات . فالنمو مظهره إتاحة الفرصة لتحقيق كل نوع من الحوافز الفعالة ، كما يمكن أن يلاحظ فى التوكيد المتكرر فى كل المنظمات لعامل الحجم كدليل على وجود الحوافز المطلوبة ، أو الترشيد المقابل للحوافز الأخرى عندما يكون الحجم صغيراً أو النمو غير موضع تشجيع . والمبالغة فى الكبر التى تنشأ عن هذا السبب هى مصدر تصدع المنظمات التى كانت ناجحة ، إذ أن النمو كثيراً مايهدم اقتصاديات الحوافز ، عن طريق آثاره على فاعلية وكفاية المنظمة ، بحيث لا يعود من الممكن بعد أن تجعلها كافية .

ونتيجة ثانية أكثر أهمية لهذه الصعوبة الفطرية — صعوبة ضمان مخطط

حوافز كاف هى الطابع الانتقائى فى طريقة تعبئة المنظمات . ولهذا الطابع جانبان : قبول ما هو مطلوب ورفض ماليس مطلوباً من المساهمات أو المساهمين بجهودهم ، كما أن الطريقة الأساسية لذلك هى إقامة حوافز متفاضلة . ومادام أن كل الحوافز لها تكاليفها على المنظمة ، وأن هذه التكاليف تميل إلى إعاقة بقائها ، وما دام أن موازنة نفقات وإيراد المنظمة ينبغى النظر إليها فى جوهرها على أنها تستحيل بدون أكبر اقتصاد ممكن ، فان توزيع الحوافز ينبغى أن يكون متناسباً مع قيمة وفاعلية المساهمات المختلفة المنشودة [1] .

وإن ذلك لمسلم به جداً فيما يتعلق بالحوافز المادية فقط ، أعنى الأشياء المادية أو النقود التى تدفع . إذ لا يبدو أن أية منظمة رسمية عريقة أو معقدة من أى نوع كان قد استطاعت أن تقوم بدون مدفوعات مادية متفاوتة ــ وإن كان التعويض المادى قد يكون غير مباشر إلى حد كبير . ولا يزال ذلك تتراءى صحته حتى اليوم وإن كان مناقضاً للاتجاه الصريح للتنظيم أو غير متفق مع الهدف الأكبر ، كما فى حالة الكنائس والدول الاشتراكية غالباً .

ونفس المبدأ أكثر انطباقاً فى النظرية وفى العمل حتى على الحوافز غير المادية فالهرمية فى المراكز ــ مع التدرج فى الرتب والمزايا ، الذى هو لازمة مصاحبة فى كل مكان لكل المنظمات المركبة ــ مسألة جوهرية لملاءمة الحوافز اللامادية كى تستخلص خدمات أغلب الأفراد القادرين وتنتزع أعظم إمكانيات المساهمين فى المنظمة ، وهى كذلك ضرورية لصيانة الاعتزاز بالمنظمة ، والشعور بالجماعة .. الخ . التى هى حوافز عامة لها أهميتها بالنسبة لكل طبقات المساهمين .

---

(١) وظيفة التوزيع سبق لنا وصفها على أنها خاصة بالأجهزة التعاونية ، وذلك فى الفصل الثالث ، كما ستعاد مناقشتها فى الفصل السادس عشر . (المؤلف)

الفصل الثانى عشر

نظرية السلطة

فى هذا الفصل نعالج موضوعاً يتصل من ناحية « بارادة الأفراد أن يساهموا فى المنظمات » وهو عنصر التنظيم الذى قدمناه فى الفصل السابق ، كما أنه من ناحية أعم جوانب عنصر « الاتصال » .

أولا — مصدر السلطة

فان صح أن كافة المنظمات المعقدة تتركب من تجمعات وحدات تنظيمية وأنها قد نشأت فحسب عن الوحدات التنظيمية ، فقد نسلم بوجه حق بأنه — مهما تكن طبيعة السلطة — فهى فطرية فى الوحدة التنظيمية البسيطة ، وأن نظرية صحيحة فى السلطة لابد أن تكون متوافقة مع ماهو صحيح أصلا فى هذه الوحدات التنظيمية . ومن ثم فسوف نتأمل الملاحظات التى تجعل الظروف الراهنة وكأنها فى البدء مصدر اكتشاف ماهو جوهرى فى المنظمات الأولية والبسيطة .

(١)

والآن فان من أبرز حقائق الملاحظة العامة فيما يتصل بالسلطة المدى الذى فيه تكون غير فعالة فى حالات معينة . إنها تكون من العجز بحيث أن انتهاك السلطة يؤخذ على أنه مسألة عادية ويصرف النظر عن كل ما تنطوى عليه . حقاً إننا ننزعج أحياناً للمدى الذى تذهب إليه الأفعال الإجرامية الخطيرة ، ولكننا نمر مر الكرام على الانتهاكات الكلية ـ خصوصاً لقوانين المصروفات العامة ـ التى هى شرعية كغيرها من القوانين . وحتى عبارات الدساتير والقوانين

النظامية التى هى مصدر (حجيتها) كقانون الإصـــــلاح الثامن عشر Eighteenth Amendament كثيراً ما تنتهك جملة .

ومع هذا فان انتهاك القانون ليس قاصراً على بلادنا نحن (أمريكا بلد المؤلف) ، فقد لاحظت أخيراً فى إحدى دول الحكم المطلق المتركز فى يد دكتاتور ، حيث الحرية الشخصية مفروضة أنها فى أقل درجاتها والسلطة التحكمية فى أقصى غاياتها — لاحظت انتهاكات للقانون الوضعى أو المراسيم ، وبعضها علنى وعلى نطاق واسع ، كما علمت من مصادر ثقة بانتهاكات أخرى .

كما أن هذه الحالة ليست قاصرة على سلطة الدولة ، فإنها صحيحة أيضاً بالنسبة لسلطان الكنائس . فالوصايا العشر وأوامر ونواهى السلطة الدينية يتكرر انتهاكها من جانب أولئك الذين يعترفون بمعرفتهم لسلطانها الرسمى .

وليس معنى هذه الملاحظات أن المواطنين جميعاً خارجون على القانون ومارقون عن السلطة ، ولا أن جميع المسيحيين لا إلهيون أو سلوكهم لا يتأثر بمعتقدات إيمانهم . فمن الواضح أن المواطنين إلى حد كبير محكومون ، وأن سلوك المسيحيين يتميز فى جوهرة بتعاليم كنائسهم . وما نريد أن نقوله هو مجرد أن القانون المعين الذى سيطيعه المواطن أو سيخالفه إنما يحدده هو بظروفه الخاصة التى تناسبه . وهذا هو ما نعنيه عندما نشير إلى المسئولية الفردية . ومعناها أن أى تعاليم الكنيسة سوف يخالفها الفرد إنما يحدده الفرد ذاته فى زمان ومكان مبنيين — وذلك هو ما نقصد بالمسئولية الخلقية .

وقد نظن أن عدم فاعلية السلطة فى حالات معينة إنما يتمثل خصوصاً فى مسائل الدولة والكنيسة ، وليس فى مسائل المنظمات الأصغر التى هى أوثق ارتباطاً أو أدق إدارة . ألا أن ذلك ليس صحيحاً . فقد يدهشنا كم أن ما هو فى النظرية تدعمه السلطة ، هو فى أحسن المنظمات فى العمل تنقصه السلطة — أو فى لغة أوضح كم تخالف الأوامر بوجه عام . وقد اهتم المؤلف مدة سنوات

كثيرة بملاحظة هذه الحقيقة — ليس فقط فى المنظمات التى كان مرتبطاً بها مباشرة ، بل فى كثير غيرها . وفى جميع المنظمات من جيوش ، وأساطيل ، وجامعات ، ومؤسسات عقابية ، ومستشفيات ، ومنظمات الترفيه ، والشركات تظهر نفس الظروف : قوانين ولوائح وقواعد ميتة لا يجرؤ أحد على دفنها ولكن تجرى مخالفتها ، ويغض الطرف بعناية عن هذه المخالفات الصريحة — إلى جانب مزاولات حيوية وإنشاءات كبرى لاسند لها من السلطة ، كالحزبين الديمقراطى والجمهورى — اللذين لا يعرفهما الدستور .

(٢)

ولنترك الخطوات التالية لهذا التحليل لكى تنظر فيما بعد — ولنخرج من هذا بتعريف تقريبى للسلطة يلائم غرضنا الآن . فالسلطة هى طابع الاتصال (أو الأمر) فى المنظمة الرسمية الذى بفضله يتقبل المساهم أو عضو المنظمة (هذا الأمر) بوصفه يحكم الفعل الذى يساهم به ، أى بوصفه يحكم أو يحدد مايفعله وما ينبغى ألا يفعله بالقدر الذى يهم المنظمة . وبمقتضى هذا التعريف تنطوى السلطة على جانبين : أولا — الجانب الذاتى أو الشخصى ، جانب تقبل الاتصال بوصفه ملزماً أو من مصدر سلطة ، وهو الجانب الذى سأقدمه فى هذا القسم ، ثانياً — الجانب الموضوعى — أى الصفة التى للاتصال التى بفضلها يصبح مقبولا — وهى التى سأعرضها فى القسم الثانى باسم « نظام التنسيق » .

فإذا تقبل إحدى النشرات التوجيهية (أو الاتصال) الشخصى الذى وجهت إليه ، فان سلطتها بالنسبة إلية تتأيد أو تستقر ، ويعترف بها كأساس للفعل أو التصرف . أما مخالفة مثل هذا الاتصال فهى إنكار لسلطتها عليه . ومن ثم فان بمقتضى هذا التعريف نجد تقرير ما إذا كان للأمر الصادر سلطته أم لا فى يد الأشخاص الذين يصدر إليهم ويوجه لهم ، ولا نجده فى يد « أصحاب السلطة persons of authority » أو الذين يصدرون هذه الأوامر .

ولعل ذلك ينافى الفكرة الواسعة الانتشار بين ذوى الخبرة من الناس فى مختلف الرتب بمختلف المهن ، كما يناقض أيضاً المفاهيم القانونية ، وقد يبدو للكثيرين متعارضاً مع الخبرة الشائعة ، بحيث أنه يحسن منذ البدء أن نقتبس رأيين لاثنين من الأشخاص ذوى المراكز لكسب الانتباه المستحق . وليس المقصود بذلك «الاستشهاد بمصادر السلطة» ، ولكن قبل الدخول فى الموضوع ، من المرغوب فيه على الأقل أن ندرك أن هذه الأفكار الصحيحة ليست مجمعاً عليها فى كل مكان . يقول روبرتو ميكلز Roberto Michels فى مقالة « سلطة » بدائرة معارف العلوم الاجتماعية[1] : « وسواء أكانت السلطة ذات أصل شخصى أو تنظيمى ، فالذى ينشئها ويبقيها الرأى العام — الذى بدوره توجهه العاطفة ، والوجدان ، والأحلام ، أو القدرية . وحتى حين تستند السلطة إلى مجرد القهر المادى فإنها تكون (مقبولة)[2] من جانب المحكومين ، ولو أن القبول قد يكون راجعاً إلى الخوف أو القوة » .

كذلك يقول اللواء جيمس هاربورد James G. Harbord وهو رجل ذو خبرة عسكرية طويلة ممتازة ، ومدير أعمال مشهور له فمنذ اعتزاله العمل بالجيش ، يقول فى صفحة ٢٥٩ من كتابه عن (الجيش الأمريكى فى فرنسا)[3] :

« لقد نسى أحد الرؤساء الديمقراطيين أن أعظم الديمقراطيات جميعاً هو الجيش . فالنظام والمعنوية يؤثران فى التصويت الضمنى الذى يقوم به مثل الرجال فى الحال كلما اتخذت الأوامر طريقها إلى الأمام — متغير سيكولوجية الجماهير الذى يميل إلى اتباع القائد ، ولكن الجيش لا يتحرك إلى الأمام —

---

(١) نيويورك ، شركة مكملان (المؤلف)

(٢) الأقواس من عندى (المؤلف)

(٣) بوسطن ، لتل وبداون وشركاها ، ١٩٣٦ (المؤلف)

حتى تـكون الحركة قد «أثمرت» والموافقه الإجماعية تتبع فقط التعاون بين الرجال كأفراد داخل الصفوف » .

هذان الرأيان مؤداهما أنه حتى حين توجد القوة المادية ، وحتى فى ظل أقصى حالات المعركة ، حيث يكون النظام مطلقاً تقريباً ، فالسلطة مع هذا تقوم على تقبل أو موافقة الأفراد . وواضح أن هذه المفاهيم — إذا صحت — لها أثرها العميق فى إيجاد فهم ملائم للتنظيم وخصوصاً لطابع الوظائف الإدارية .

وسوف يبدو تعريفنا للسلطة — وكذلك من غير شك ديمقراطية الجنرال هاربورد فى الجيش — فى نظر الـكثيرين ممن لا تثبت عيونهم إلا على كنظامات الثابتة — سوف يبدو هذا وذاك أبهما حاجز للفوضى ، وهما فعلا المذلك — بالضبط فى حالة ثقل أعباء المنظمات الناشئة . فهى تفشل لأنها لا تستطيع صيانة السلطة ، بمعنى أنها لا تستطيع ضمان المساهمات الكافية من الجهود الفردية التى تجعلها فعالة ، أو لا تستطيع استحالتها بطرق تـكون كافية . وغاية التحليل أخيراً أن السلطة تفشل لأن الأفراد فى الأعداد الـكبيرة ينظرون إلى العبء الـكامن فى تقبل الأوامر اللازمة وكأنه يغير ميزان المزايا فى غير صالحهم ، فيتحولون أو يمسكون عن المساهمات التى لا غنى عنها .

(٣)

ولا بد لنا الآن أن نقيم تعريفنا مع ذلك على الرأى العام المشترك . فضرورة ارتقاء الفرد لإقامة السلطة بالنسبة له أمر لا مفر منه . وسوف لا يتقبل الشخص الاتصال أو يمكنه تقبله على أنه مقترن بالسلطة إلا إذا تحققت أربعة شروط فى نفس الوقت : (ا) أن يتمكن من فهم هذا الاتصال ويفهمه فعلا (ب) أن يعتقد ساعة اتخاذ قرار بشأنه أنه ليس متعارضاً مع أهداف المنظمة ، (ح) أن يعتقد ساعة اتخاذ هذا القرار أنه يتفق مع مصلحته الشخصية فى جملتها ، (د) ثم أن يكون قادراً عقلياً وجسمياً على القيام بمقتضياته .

(ا) فالاتصال الذى لا يمكن فهمه لا يمكن أن تكون له سلطة . فالأمر الصادر — مثلاً — فى لغة لا يمكن أن يتفهمها المستقبل ليس أمراً على الإطلاق ، ولا يمكن لأحد أن ينظر إليه كأمر . وإذن فالكثير من الأوامر من الصعوبة بمكان أن تفهم . وكثيراً ما تدعو الضرورة إلى صياغتها فى عبارات عامة ، ولا يستطيع الأشخاص الذين أصدروها هم أنفسهم أن يفسروها فى الكثير من الأحوال . وإلى أن يتم تفسيرها لا يكون لها معنى . ولا بد لمستقبلها إما أن يهملها أو أن يعمل مجرد شىء على أمل أن يكون ذلك هو المطلوب .

ومن هنا ، فإن قدراً كبيراً من العمل الإدارى قوامه تفسير وإعادة بتفسير الأوامر فى انطباقها على المواقف الواقعية التى لم تكن أو لم يكن من الممكن إدخالها فى الحسبان منذ البدء .

(ب) والاتصال الذى يعتقد المستقبل أنه لا يتوافق مع أهداف المنظمة — على النحو الذى يفهمها به — لا يمكنه تقبله . فتصرفه سوف تحبطه أهداف معارضة . وأكثر الأمثلة العملية شيوعاً المثال الذى نجده فى حالة الأوامر المتعارضة . وهى حالة نادرة . وسوف ينكر الشخص الذكى سلطة هذا الأمر الذى يتنافى مع غرض جهوده كما يتصور أن يفهم هذا الغرض . وفى الحالات المتطرفة قد يصاب الكثير من الأفراد حقيقة بالشلل من جراء هذه الأوامر المتعارضة . وسوف يكونون بحق عاجزين على التوافق . مثال ذلك مستخدم شركة المياه الذى يصدر إليه الأمر بإقفال الماسورة الرئيسية ، أو الجنود حين يؤمرون بإطلاق النار على زملائهم . وأنا أفترض أن الرؤساء ذوى الخبرة جميعهم يعرفون أنه حين يكون من الضرورى إصدار أوامر سوف تبدو لمستقبليها متعارضة مع الهدف الأساسى ، خصوصاً كما يحدث فى الحالات السابقة على المزاولة الاعتيادية ، فإن من الضرورى عادةً والمفيد دائماً — إن لم يكن يحدث ذلك بالفعل — شرح وتفسير السبب الذى يكشف عن وهمية هذا التناقض

الظاهر . وإلا فإن الأوامر من المحتمل ألا توضع موضع التنفيذ ، أو سوف تنفذ بطريقة غير كافية .

(حـ) وإذا ما وجد الاعتقاد بأن الاتصال يتضمن أعباء تطغى على صافى الفائدة من الارتباط بالمنظمة ، فإنه لا يبقى بعد عامل إغراء للفرد على أن يساهم فيها . فوجود صافى الإغراء هو المبرر الوحيد لقبول (أى) أمر على أن له سلطة . ومن ثم فإن مثل هذا الأمر إذا ما تلقى فلابد أن يرفض (ويستبعد فى معظم الحالات العادية) على أنه غير متوافق بتاتاً مع الدوافع الشخصية التى هى أساس قبول أية أوامر على الإطلاق . وحالات الاستعفاء الاختيارية من كل أنواع المنظمات مألوفة لهذا السبب وحده ، كما أن التمارض وتعمد الاحتياج إلى الاعتمادية هى الوسائل الأكثر ألفة .

(د) إذا كان أحـــد الأشخاص عاجزاً عن النهوض بأحد الأوامر ، فلا بد أنه يخالفه ، أو بالأحرى يهمله . مثال ذلك أمر الرجل لا يستطيع السباحة أن يسبح عبر النهر . ومثل هذه الحالات المتطرفة ليست كثيرة ، ولـكنها تحدث . أما الحالة الأكثر شيوعاً فهى أمر أحد الرجال أن يفعل أشياء فوق طاقته بقليل . ولـكن المستحيل قليلاً لم يتعد كونه مستحيلا .

(٤)

وسوف يسأل القارىء بطبيعة الحال : كيف يكون من الممـكن أن تضمن مثل هذا التعاون الهام والدائم كما نلاحظه إذا كان تحديد السلطة فى النظرية وفى الواقع موجوداً فى يد الفرد المرءوس ؟ إنه ممـكن لأن قرارات الأفراد أن يتعاونوا تتم بالشروط الأربعة التالية : (ا) الأوامر التى تصدر بإحكام فى المنظمات الثابتة تتوافق عادة مع الشروط الأربعة السابق ذكرها . (ب) يوجد ثمة منطقة « عدم كلفة zone of indifference » فى كل فرد يستطيع فى نطاقها أن يتقبل الأوامر دون تساؤل شعورى عن سلطتها .

(ﺣ) وتنشأ مصالح الأشخاص الذين يشتركون فى التنظيم كجماعة من مزاولة التأثير على الموضوع ، أو على اتجاه الفرد ، بما يبقى على قدر من الثبات لمنطقة عدم الكلفة هذه .

(ا) ليس ثمة مبدأ للسلوك الإدارى أحسن تدعيماً فى المنظمات الناجحة من مبدأ أن الأوامر التى لن تطاع والتى لا يمكن أن تطاع لا ينبغى إصدارها . كالرؤساء والكثيرون من الأشخاص ذوى الخبرة الذين فكروا فى هذا يعرفون أن حدوث ذلك يحطم السلطة ، والنظام ، والروح المعنوى(١) . فلأسباب سوف يرد ذكرها بعد قليل ، هذا المبدأ لا يمكن عادة تقبله بالطريقة الرسمية ، أو على

---

(١) لنذكر حالات فردية قليلة نسبياً ، عندما يدل اتجاه الفرد مقدماً على احتمال مخالفته (سواء قبل الارتباط بالمنظمة أو بعده) فإن الارتباط يوقف أو يرفض قبل أن تثور المسألة الرسمية .

ويبدو من المفيد أن نضيف هنا احتياطاً ضد تفسير هذا العرض فى نطاق « الديمقراطية » سواء فى المنظمات الحكومية ، والدينية ، والصناعية . فالتمسك الديماطيقى بأن « الديمقراطية » أو « الطرق الديمقراطية » متفقة أو غير متفقة من المبادىء التى نناقشها الآن أمر لا محل له هنا . فكما سيتضح أكثر من عرضنا للسلطة الموضوعية ، القضايا التى توجد هى من التعقيد والخفاء بحيث لا يمكن وضعها فى الاعتبار فى أى مخطط رسمى . وفى الكثير من الحالات بالمنظمات السياسية والدينية والاجتماعية تخلق العمليات الديمقراطية مشكلات مصطنعة ذات طابع منطقى كثيراً أو قليلا — بدلا من المشكلات الواقعية — هى مسائل شعور وملاءمة وتنظيم غير رسمى . وبتبسيط القضايا أكثر من اللازم قد تقضى هذه على السلطة الموضوعية . لاشك أنه فى الكثير من المواقف قد تكون العمليات الديمقراطية عنصراً هاماً فى صيانة السلطة ، أعنى فى تماسك المنظمة ، إلا أنها فى مواقف أخرى قد تكون عامل تفريق ، ولعلها لا تكون قط بذاتها كافية . ومن ناحية أخرى فإن تماسك بعض الأجهزة التعاونية (كجيش الجنرال هاربورد مثلا) فى الكثير من المواقف قد لا يعلن عليه وإن كان يتطلب رسمياً الوسائل الأوتوقراطية .

وأكثر من هذا ، لا ينبغى قط أن ننسى أن السلطة فى مجموعها تنشأ عن (كل) المشتركين فى الجهاز التعاونى ، وأن الوزن الذى ينبغى نسبته إلى اتجاه الأفراد يتفاوت . وكثيراً ما ننسى أنه فى المنظمات الصناعية (أو السياسية) قد تكون الإجراءات التى يمكن قبولها فى القاعدة مما لا يمكن بحال تقبله من جانب نسبة هائلة من المساهمين الذين هم رؤساء ، والذين لم يؤدوا قط وظائفهم الأساسية أو يؤدى غيرهم أيضا — إذا كانت الشروط بالنسبة لهم مستحيلة . والنقطة التى نريد إبرازها هى أن صيانة المساهمات اللازمة لبقاء المنظمة تقتضى سلطة كافة المساهمين الرئيسيين .
(المؤلف)

الأقل لا يمكن الاعتراف به ، فحين يبدو من الضرورى إصدار أوامر هى بطبيعتها أو فى ظاهرها لا يمكن قبولها ، فلا بد أن يتم أولا الإعلام المبدئى الدقيق ، أو الجهود الإقناعية ، أو التقديم السابق المغريات الفعالة ، حتى لا تثار القضية فيما بعد ، وحتى لا يحدث إنكار للسلطة ، وتتم إطاعة الأوامر . ومن المعروف عموماً أن أولئك الذين يدركون أقل إدراك هذه الحقيقة — الرؤساء الصغار المعنون حديثاً أو رؤساء « الصف الأول — يتهمون كثيراً بعدم تنظيم جماعتهم لهذا السبب ، كما يفعل الرؤساء ذوو الخبرة الذين يفقدون السيطرة على النفس أو يصبحون فى حالة عدم اتزان بسبب اضطراب السلطة أو لسبب آخر غير ذلك . أما الأشخاص غير المجربين فيأخذون الأفكار الجارية عن السلطة بحرفيتها ويقال عنهم حينئذ إنهم «لا يعرفون متى يستخدمون السلطة » أو إنهم « يسيئون استخدام السلطة » . وكثيراً ما يعترف رؤساؤهم بنفس المعتقدات عن السلطة ولكن فى الهواء ؛ إذ أن نجاح عملهم يلاحظ بسهولة أنه غير متوافق مع اعترافاتهم .

(ب) ويمكن تفسير عبارة « منطقة عدم الكلفة » على النحو الآتى : إذا رتبت الأوامر الصادرة من أجل أعمال معقولة من الناحية العملية وفق تسلسل احتمال تقبلها من الشخص الصادر إليه ، فقد يفهم أن ثمة عدداً منها هو بوضوح غير محتمل القبول ، أى بعبارة أخرى إنه لن يطاع بالتأكيد ، وأن ثمة مجموعة أخرى من الأوامر هى فى موقف وسط قليلاً أو كثيراً ، أعنى أنها مجرد محتملة القبول أو عدم القبول ، ومجموعة ثالثة مقبولة بلا جدال . هذه المجموعة الأخيرة هى فى نطاق « منطقة عدم التكلفة » . والشخص الصادرة إليه الأوامر سوف يتقبل الأوامر الموجودة فى نطاق هذه المنطقة دون مبالاة بما فى هذه الأوامر من حيث ما يتعلق منها بمسألة السلطة . فالأمر من هذا النوع يقع فى حدود المدى الذى كان بطريقة عامة متوقعاً عند القيام بالانضمام للمنظمة . مثال ذلك ما إذا انخرط أحد الجنود — سواء تطوعاً أو إجبارياً — فى أحد الجيوش التى يتحرك رجالها عادة فى نطاق إقليم متسع ، لن يكون ثمة مبالاة بما إذا صدر الأمر

بالتحرك إلى ا أو ب أو ﺣ أو د (داخل الإقليم) . فالتحركات إلى ا ، ب ، ﺣ ، د ... الخ تقع فى منطقة عدم الكلفة .

وتتسع منطقة عدم الكلفة أو تضيق تبعاً للدرجة التى تطغى فيها الإغراءات على الأعباء والتضحيات التى تحدد تماسك الفرد بالمنظمة . ويلى هذا أن مدى الأوامر التى سوف تكون مقبولة سيكون محدوداً جداً بين أولئك الذين لا يكادون يستمالون بالإغراء للمساهمة فى المنظمة .

(ﺣ) وما دامت كفاية المنظمة تتأثر بالدرجة التى بها يستجيب الأفراد للأوامر ، فإن إنكار سلطة اتصالى المنظمة تهديد لمصالح كافة الأفراد الذين يخرجون بصافى فائدة من ارتباطهم بالمنظمة ، إلا إذا كانت الأوامر غير مقبولة منهم هم أيضاً . وعلى هذا ففى أى وقت معين توجد بين أغلب المشتركين فى المنظمة مصلحة شخصية فى بقاء سلطة كافة الأوامر التى هى فى نظرهم فى نطاق منطقة عدم الكلفة . والمحافظة على هذه المصلحة هى إلى حد كبير وظيفة التنظيم غير الرسمى . ويتم التعبير عنها بأسماء « الرأى العام » ، « رأى المنظمة » ، « شعور الموظفين » ، « اتجاه الجماعة » .. الخ . فالشعور العام بالجماعة إذن الذى يتوصل إليه بطريق غير رسمى (اجتماعى) يؤثر فى اتجاه الأفراد ، ويجعلهم — كأفراد — يعزفون عن مجادلة السلطة التى فى نطاق منطقة عدم الكلفة أو بالقرب منها . والتعبير الرسمى عن هذا الشعور العام هو توهم أن السلطة تتجه من أعلى إلى أدنى ، ومن العام إلى الخاص . هذا الوهم مجرد إنشاء افتراض مسبق بين الأفراد فى صالح تقبل الأوامر من الرؤساء ، إذ يمكنهم من تجنب المجادلات فى هذه الأوامر دون أن يخلق شعوراً بالخضوع الشخصى أو خسارة للمركز الشخصى أو الفردى مع زملائهم .

من ثم يكون أعضاء المنظمة راغبين فى الإبقاء على سلطة الاتصال ، لأن معظمها — إذا كان ثمة حرص على ألا يصدر منها بوجه عام إلا الاتصالات التى ستقبل — يقع فى نطاق منطقة عدم الكلفة الشخصية ، ولأن الشعور الجماعى

يؤثر فى دوافع أغلب المشتركين معظم الوقت . والأداة العملية لهذا الشعور هى وهم السلطة العليا fiction of superior authority الذى يجعل من الممكن بطريقة طبيعية تداول المسائل الشخصية بطريقة لا شخصية .

وخرافة[1] السلطة العليا ضرورية لسببين رئيسيين :

أولا — هى العملية التى بها يفوض الفرد إلى أعلى أو إلى المنظمة المسئولية عما هو من قرارات المنظمة — فعل يتجرد من النزعة الشخصية بفضل طابعه التوافقى . ومعنى ذلك أنه إذا أهمل أحد التعليمات ، فلا بد أن يتقبل خطر كون الرئيس قد أخطأ . هذا الخطر الذى لا يمكن لفرد أن يجازف به وهو لا يجازف به بالفعل إلا فى الواقع إذا كان مركزه على الأقل بنفس قوة المركز الآخر من حيث تصحيح تقدير الموقف السليم . وأغلب الأشخاص مستعدون لأن يتنازلوا عن السلطة لأنهم يكرهون المسئولية الشخصية التى يضطرون إلى قبولها ، خصوصاً إذا لم يكونوا فى مركز يصلح لقبولها . فالصعوبات العملية فى عملية التنظيم قلما تكمن فى رغبة الأفراد الزائدة أن يتحملوا المسئولية عن تصرف المنظمة الذى يقومون به أو غيرهم . بل يوجد بالأحرى فى النفور من تحمل المسئولية عن أفعالهم الخاصة فى المنظمة .

ثانياً : يعطى هذا الوهم مذكرة لا شخصية بأن الذى يهم هو مصلحة المنظمة . فإذا كانت السلطة الموضوعية مكروهة لأسباب عفوية أو مجرد مزاجية ، أو بعبارة أخرى ، إذا كانت هناك محاولة مدبرة لإخضاع مطالب المنظمة للناحية الشخصية أكثر من حماية المصلحة الشخصية الأساسية بالذات ، فإن ثمة إذن هجوماً مدبراً على المنظمة ذاتها . فالبقاء خارج المنظمة ليس معناه بالضرورة ألا

---

(١) تستعمل كلمة وهم أو خرافة Fiction لأنه من وجهة نظر التركيب المنطقى هى تفسر فقط الأفعال الظاهرة . ومع هذا ، فإنه سواء فى وظيفتى كرئيس أو كمرءوس ، لا أعرف شيئاً أنظر إليه على أنه فى حقيقته «واقعى» تماماً أكثر مما أعرف «السلطة» . (المؤلف)

تكون أكثر صورة أو مصلحة . أما الفشل عن عمد فى أحد الالتزامات فهو عمل عدائى . وذلك ما لا نسمح به أية منظمة ، ولا بد أن تستجيب له بتصرف عقابى إذا استطاعت ، حتى ولو أدى الأمر إلى فصل أو إعدام الجانى . وهذه بالأحرى هى الحال عموماً عندما يوافق مقدماً أحد الأشخاص بوجه عام على ما سيفعله . ووضع المنظمة فى مأزق ليس أغلب الأحيان مسألة يمكن التسامح فيها .

* * *

ولعل صحة ما قلناه حتى الآن تبدو أكثر احتمالاً إذا نظرنا فى الفرق بين التصرف الإدارى فى حالة الطوارىء والتصرف فى الظروف « العادية » . ففى أوقات الحرب يشتد الجو النظامى للجيش ، إذ يكون من الواضح للجميع أن نجاحه وسلامة أفراده يتوقفان على هذا . وفى المنظمات الأخرى ، لا يتسامح فى قبول صرامة الأوامر فى أوقات الطوارىء فحسب ، ولكن فى غير هذا . وكثيراً ما يكون عدم وجود هذه الصرامة إضعافاً للخلق بالفعل . إن الإحساس بالتأييد الذى يوجد فى الموقف الظاهر هو الذى ينظم مزاولة حق الاعتراض (الفيتو) من جانب السلطة النهائية التى توجد فى القاعدة . وهذا أمر شائع فى الخبرة الإدارية وإن لم يكن من الأمور الشائعة التحدث فيه[١] .

---

(١) قد يكون من الطريف أن نقتبس عبارة ظهرت منذ كتبت هذه السطور فى كتيب عنوانه « الأعمال بخير على خط النار » (رقم ٩ فى سلسلة : تقوية الأعمال تقوية لك) What Helps Business Helps You بمجموعة Nation's Business ونصها باختصار « إن القوانين لا تخلق الفريق العامل . فالفريق لا ينزل إلى اللعب بالقانون . ولكل قانون مكتوب يوجد ألف من القوانين غير المكتوبة هى التى توجه مجرى الأعمال ، وتحكم ملايين المعاملات اليومية التى تقوم عليها هذه الأعمال . ولا تطبق هذه القوانين من أعلى إلى أسفل بالسلطة التحكمية ، إنما هى تنمو من المزاولة الفعلية ، من القاعدة إلى القمة . وتقوم على الفهم المتبادل والمصالحة والرغبة فى تحقيق الأهداف المشتركة ثم الخير العام . وتراعى هذه القوانين اختياراً وطواعية ، لأن لها سنداً من الخبرة والشعور العام . (المؤلف).

ثانياً — نظام التنسيق

لقد ركزنا انتباهنا حتى هذه اللحظة على الناحية الشخصية للسلطة ، ومع هذا فإن الرئيس الإدارى يشغله أكثر من هذا — لا تلك الناحية الشخصية التى لها جوهريتها — بل الطابع الموضوعى للاتصال الذى يغرى بالقبول .

(١)

رأينا تعريف السلطة فى جزء منه بأنها «نوع الاتصال فى المنظمة الرسمية». وليس « الرئيس » فى نظرنا سلطة ، ولا هو مسلطة بالمعنى الدقيق . كذلك فإن الاتصال أو الأمر لا تكون له سلطة إلا عندما يمثل جهد أو تصرف المنظمة . ذلك هو ما نعنى عندما نقول إن الأفراد غير قادرين على مزاولة السلطة إلا عندما يتصرفون بطريقة رسمية . وهو مبدأ مقرر تماماً فى القانون ومعمول به عموماً فى المزاولات الدنيوية والدينية . ومن هنا جاءت الأهمية المنسوبة إلى زمان ، ومكان ، ومظهر ، وطريقة ، اعتماد الأمر أو الاتصال لإنشاء صفته الرسمية . هذه الإجراءات تؤيد قضية أن السلطة ترتبط بالاتصال «خلال التنظيم الرسمى » أو الشكلى . وكثيراً ما تظهر حالات قهر بالقوة من جانب أفراد أو جماعات عدائية ، ولكن السلطة تتعلق دائماً بشىء داخل جهاز منظم تماماً . ويتمشى الاستعمال الجارى مع التعريف فى هذه الناحية . فكلمة « سلطة » قل أن تستخدم إلا حيث يذكر الارتباط بتنظيم رسمى ، أو يكون ذلك مفهوماً ضمناً (ما لم تكن الإشارة واضح أنها مجازية بطبيعة الحال) .

هذه الظروف تنشأ من حقيقة أن طابع السلطة فى الاتصالات التنظيمية ، إنما يكمن فى إمكانية تسامى أولئك الذين تصدر إليهم . ومن هنا فهى تصدر فقط للمشتركين أو « الأعضاء » فى المنظمة . وما دام أن كل اتصالات السلطة رسمية وترتبط بفاعلية ونشاط المنظمة فحسب ، فإنه ليس لها معنى بالنسبة لأولئك

الذين لا تدخل أفعالهم فى نطاق الجهاز التعاونى . ويتفق ذلك بوضوح مع المفهوم العام . فليس لقوانين إحدى الدول سلطة على مواطنى غيرها ؛ إلا فى ظروف خاصة . والمخدمون لا يصدرون توجيهات إلى مستخدمى منظمة أخرى. ويعتبر الموظفون الذين يصدرون إلى الغير خارج دائرة اختصاصهم غير مختصين .

ويكون للاتصال احتمالية السلطة عندما ينشأ فى مصادر إعلام المنظمة — أى فى مركز الاتصالات — لا عن مصادر فردية . ومع هذا ، فهو يفقد هذه الاحتمالية إذا لم يكن فى نطاق مجال أو محيط هذا المركز . كذلك تضيع هذه الاحتمالية أيضاً إذا كشف الاتصال عن انعدام التوافق بالموقف الراهن الذى يواجهه من يستقبل الاتصال .

وعلى هذا يعزو الناس السلطة إلى الاتصالات من مراكز أعلى بشرط أن تكون متفقة اتفاقاً معقولاً مع مزايا المجال والمنظور المنسوبين لهذه المراكز . هذه السلطة هى إلى حد كبير فى استقلال عن القدرة الشخصية لشاغل هذا المركز . فمن المعروف أحياناً كثيرة أن يكون شاغل المركز ذا قدرة شخصية محدودة ، ومع هذا يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته فقط . وهذه هى سلطة المركز أو الوظيفة authority of positions .

إلا أن من الوضح أن لبعض الرجال مقدرة عالية ، ويدعو علمهم وفهمهم بصرف النظر عن المركز إلى الاحترام . فيرجع الأفراد السلطة لما يقوله هؤلاء فى المنظمة إلى هذا السبب وحده وهذه هى سلطة القيادة authority of leadership . وإذا التقت سلطة القيادة مع سلطة المركز . فالرجال الذين لهم ارتباط ثابت بالمنظمة سوف ينعمون بالسلطة ، ويتقبلون الأوامر بعيداً خارج منطقة عدم الكفاية . بل إن الثقة التى تولد قد تجعل التوافق فى ذاته نوعاً من الإغراء .

ومع هذا فإن تحديد السلطة يظل فى يد الفرد . ولندع « مراكز » السلطة

هذه فى الواقع تكشف عن عجز ، أو جهل بالظروف ، أو فشل فى توصيل ما ينبغى أن يقال ، أو لندع القيادة تفشل (خصوصاً بتصرفاتها المحسوسة) فى إدراكها العميق لقيامها على الطابع الأساسى لعلاقة الفرد بالمنظمة ، لندع هذا يحدث ؛ كى نفتش عن السلطة فلا نجدها .

هذه السلطة الموضوعية لا تبقى إلا إذا استمرت المراكز أو القادة فى أن يكون لديها المعلومات الكافية . وفى حالات نادرة جداً يكون للأشخاص ذوى المعرفة الكبيرة ، والمهارة ، والاستبصار هذه المعلومات الكافية دون أن يشغلوا مراكز إدارية . فما يقولون إنه ينبغى أن يعمل أو ألا يعمل يكون موضع القبول . إلا أن هذا عادة رأى شخصى على مسئولية من يأخذ به . هؤلاء الأشخاص لهم تأثير أكثر من أن يكون لهم سلطة . وفى الغالب من الأحيان يطلب القادة البارعين الذين لهم رأيهم فيما يتصل بالجهود التنظيمية أن يتقبلوا مراكز المسئولية ، لأن المعرفة بواقعية معلوماتهم وأحكامهم الخاصة فى انطباقها على نشاط المنظمة العملى — لا على المشاكل المجردة — أمر جوهرى فى تقييم ما يقولونه كأساس لسلطة المنظمة . وبعبارة أخرى إن لدى هؤلاء شخصية تنظيمية — فى تمايز واستقلال عن شخصياتهم الفردية[1] — تتناسب مع تأثير روحهم القيادية . والطريقة الشائعة للتعبير عن هذا هى أنه لا يمكن أن توجد سلطة دون أن تقابلها مسئولية . ولعل التعبير الأكثر دقة هو أن السلطة الموضوعية لا يمكن أن تمنح للأشخاص فى المنظمة ما لم يكونوا محكومين حكماً موضوعياً بالمنظمة فيما يتعلق بقراراتهم .

ويمكن أن القول إذن صيانة السلطة الموضوعية الكافية لمساندة وهم السلطة العليا والقادرة على أن تجعل منطقة عدم الكلفة حقيقة وقوامها فاعلية جهاز

---

(١) انظر الفصل السابع رقم ٢ فقرة ب . (المؤلف)

الاتصال فى المنظمة . فوظيفة هذا الجهاز أن يمد بالمعلومات الكافية مراكز السلطة ، وكذلك التسهيلات الكافية لإصدار الأوامر ، ولكى يقوم بهذا يلزمه قدرات متكافئة فى الأشخاص الصالحين لأن يكونوا قادةً . والمراكز العليا التى لا تتدعم بهذه الطريقة تكون سلطتها ضعيفة . وذلك أيضاً هو حال الرجال الأقوياء فى المراكز الصغيرة .

وإذن فالسلطة تقوم على الاتجاه التعاونى الشخصى للأفراد من ناحية ، وجهاز الاتصال فى المنظمة من ناحية أخرى . وبدون الثانى لا يكون للأول بقاء . إن أخلص أنصار إحدى المنظمات ليتركونها إذا تمخض جهازها عن أوامر غير ملائمة أو متناقضة أو تافهة ؛ بحيث لا يستطيعون أن يعرفوا حقيقة الأشخاص والموضوعات أو يكون لديهم الشعور بالتناسق الفعال .

فجهاز الاتصال هذا — أو صيانته — مشكلة مستمرة جوهرية أو أساسية فى التنظيم الرسمى . وكل مسألة عملية أخرى تتعلق بالفاعلية أو الكفاية — أى بعبارة أخرى بعوامل البقاء — فهى متوقفة عليها . وفى اللغة الفنية يعرف جهاز الاتصال الذى نتكلم عنه الآن عادة باسم « خطوط السلطة lines of authority » .

(٢)

سبق لنا أن بينا[1] أن مقتضيات الاتصال تحدد حجم الوحدات التنظيمية وتجمع هذه الوحدات ثم تجمع مجموعات الوحدات . ويمكننا الآن النظر فى العوامل المسيطرة على نوع جهاز الاتصال كجهاز للسلطة الموضوعية :

(١) أن تكون طرائق الاتصال معروفة بالتحديد channels of commun. should be definitely known . واللغة التى يصاغ بها

---

(١) الفصل الثامن من « تركيب المنظمات الرسمية المعقدة » ابتداء من فقرة ٣ من القسم الثانى . (المؤلف)

هذا المبدأ عادةً هى : « إن خطوط السلطة يجب أن تنشأ بالتحديد » وطريقة تنفيذ هذا هى جعل التعيينات الرسمية معروفة أن تحدد لكل فرد وظيفته ، طريقة النشرات العامة ، طريقة الخرائط التنظيمية ، عن طريق الجهود التربوية ، وأهم من هذا كله عن طريق التعويد habituation ، أعنى عن طريق القدر من الأداء لجهاز العمل الذى هو مألوف عملياً . إن الاهتمام لينصب إما على المراكز أو الأشخاص ، ولكن تثبيت السلطة عادة يتم للمراكز ، وباهتمام أقل بالأشخاص .

(ب) بعد هذا نستطيع أن نقول أن « السلطة الموضوعية طريق اتصال رسمى محدد لكل عضو فى المنظمة . ومعنى هذا باللغة العادية أن « كل شخص لابد أن يقرر لشخص ما » (أى الاتصال فى اتجاه واحد) ، وكل شخص ينبغى أن يكون تابعاً أو مرءوساً لشخص ما (أى الاتصال فى الإتجاه الآخر) . وبعبارة أخرى إنه فى المنظمات الرسمية لابد أن يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالمنظمة[1] .

(حـ) وعامل آخر هو أن « خطر الاتصال ينبغى أن يكون مباشراً وبأقصر ما يمكن » . ويمكن تفسير ذلك على النحو التالى : الإتصال الرسمى كله هو فى جوهره لفظى Verbal (كتابة كان أو مشافهة) . واللغة كوسيلة للاتصال محدودة وقابلة لسوء التفاهم . والكثير من الاتصال يتم بالضرورة دون إعداد سابق الاتصالات التى تعد بعناية تتطلب التفسير . وأكثر من هذا ، فالاتصالات من المحتمل أن تكون فى عبارات عامة فى القالب الأعم ، أى الأسمى ، من المراكز . وينشأ عن هذا أنه قد تضيع أو تضاف أشياء عن طريق انتقال العملية فى كل خطوة ، خصوصاً عندما يكون الاتصال شفوياً ، أو عندما

---

(١) فى بعض أنواع المنظمات ليس من الغريب مع هذا أن يقرر أحد الأشخاص لاثنين أو ثلاثة من الرؤساء ويكون تابعاً لهم . وفى هذه الحالة تكون وظائف هؤلاء الرؤساء محددة ومتخارجة بالتعادل كمبدأ . (المؤلف)

يوجد فى كل خطوة تجمع اتصالات عديدة . وفضلاً عن هذا ، فعندما تذهب الاتصالات من المراكز العليا إلى أدنى ، فلابد أن تجعل غالباً أكثر نوعية كلما تقدمت . أما حينما تذهب فى الاتجاه المقابل فهى تجعل عادة أكثر عمومية . زد على ذلك أن سرعة الاتصال — إذا تساوت الظروف — ستكون أقل كلما كان عدد المراكز الذى تمر به أكبر . وتبعاً لهذا فكلما قصر الخط زادت السرعة وقل الخطأ .

أما درجة أهمية هذا العامل فيمكن بيانها بحقيقة بارزة هى أنه فى المنظمات الكبيرة المعقدة لا يكون عدد مستويات الاتصال أكبر بكثير منه فى المنظمات الصغرى . ففى أغلب المنظمات القائمة على خدمات مائة أو مائتين من الأفراد تكون مستويات الاتصال من ثلاثة إلى خمسة . والمستويات فى الجيش هى : المشير (الفريق) اللواء ، الأميرالاى ، البكباشى ، الصاغ ، اليوزباشى ، الملازم ، الصف ضابط ، الجنود — أى تسعة أو عشرة مستويات . وفى شركة بل للتليفونات ذات الثلاثمائة ألف عضو عامل ، عدد المستويات من ثمانية إلى عشرة[1] . ومثل هذا القصر فى خط الاتصال ما نجده فى الكنيسة الكاثوليكية حين ينظر إليها من وجهة النظر الإدارية .

وتفيد الكثير من ابتكارات ومزاولات المنظمات فى تحقيق هذه الغاية ، وفقاً للهدف والظروف التكنيكية . وباختصار فإن هذه الطرق هى : الاستعانة بالتنظيمات الإدارية الموسعة فى كل خطوة ، الاستفادة بالأقسام الفنية (من فنيين ، وخبراء ، ومستشارين) تقسيم العمل الإدارى إلى مكاتب وظيفية ؛ ثم عمليات تفويض المسئولية بتنسيق أوتوماتيكى عن طريق إجراء المؤتمرات المنتظمة ، واللجان لأعمال وقتية خاصة .. الخ .

(د) وعامل آخر هو أنه — كمبدأ — ينبغى عادة استخدام خط الاتصال

---

(١) بصرف النظر عن نواحى المساهمة فى المنظمة ، كما لا يدخل فى ذلك مجلس الإدارة. (المؤلف)

the complete line of communic. should usually be used بكامله

والمقصود بهذا أن الاتصال من أعلى قمة المنظمة إلى قاعدتها ينبغى أن يمر بكل خطوة من خطوات تسلسل السلطة . وذلك راجع إلى ضرورة تجنب الاتصالات المتعارضة (فى أى من الاتجاهين) التى قد تحدث (ولابد أن تحدث) إذا وقع أى « قفز أو تخط لإحدى حلقات التسلسل jumping of the line » فى المنظمة . كما أن ذلك ضرورى بسبب الحاجة إلى التفسير، ولصيانة المسئولية[1] .

(هـ) كذلك فإن اختصاص الأفراد الذين يقومون كمراكز اتصال

competence of the persons serving as communic. centers

من موظفين ، ورؤساء مشرفين ينبغى أن يكون متوافراً ، ولاختصاص المطلوب هو من نوع القدرة العامة أكثر فأكثر فيما يتعلق بعمل المنظمة ككل كلما كان مكتب الاتصال مركزياً وكلما كانت المنظمة أكبر . إذ أن وظيفة مكتب الاتصال فى المنظمة ترجمة الاتصالات الواردة فيما يتعلق بالظروف الخارجية ، وتقدم الفاعليات أو النشاط ، والنجاح ، والفشل ، والصعوبات ، والأخطار ، إلى اتصالات صادرة فى صورة نشاطات جديدة ، وخطوات تحضيرية ... الخ مصاغة كلها فى حدود الأهداف النهائية إلى جانب الأهداف المباشرة التى يكون السعى لتحقيقها . ومن ثم يكون المطلوب أيضاً الإلمام قليلاً أو كثيراً بالتكنولوجيات اللازمة ، وإمكانيات طاقات الأفراد ، وحالة التنظيم الاجتماعى غير الرسمى ، ونوع ومركز التنظيمات الثانوية المساعدة ، ومبادىء العمل المتصلة بالهدف ، وتفسير عوامل البيئة ، وقوة التمييز بين الاتصالات التى يمكن أن تكون لها سلطة لأنها لا جدال فى توافقها مع كل الظروف الملائمة والاتصالات التى لن تكون لها سلطة لأنها لن تقبل ولا يمكن أن تقبل .

---

(١) هذه الأسباب لا يمكن حصرها بأى حال ، وضرورة المحافظة على المهابة الشخصية للرؤساء كإغراء لهم على العمل هى على العموم سبب آخر هام . (المؤلف)

وأظن أن هناك حقيقة هي أن من الصعب أن تتوقع اليوم القدرة الشخصية للأفراد التي تفي باحتياجات وظائف الاتصال في المنظمات الواسعة الحديثة . فحدود الأفراد فيما يتعلق بالزمن والطاقة وحدهما تحول دون القدرة الشخصية ، وتعقد التكنولوجيات والمعرفة الخاصة الأخرى التي تتصل بها يجعل ذلك مستحيلاً . من أجل هذه الأسباب يكون كل مركز اتصال رئيس في ذاته له تنظيمه ، الذي هو في بعض الأحيان تام الإتقان . وتتكون الهيئة المباشرة للرئيس الإدارى (الذى هو الضابط الآمر « القومندان ») بما فيها من نواب رئيس ، أو رئيس الكتبة ، أو أعوانه ، أو مساعدوه ومعهم مساعدوهم أيضاً ، تكون وحدة تنظيمية أحد أعضائها فقط ربما كان هو « الرئيس التنفيذى executive » ، أى الذى يشغل مركز السلطة ، أما المسائل الفنية فيعهد بها إلى الأقسام الاستشارية أو منظمات الخبراء . ومثل هذه الأقسام الفنية كثيراً ما تكون فى جزء منها أقساماً عملية أو حقلية "field" departments بمعنى أنها تنشد أو تكفل مباشرة المعلومات عن الحقائق أو الظروف الخارجة عن المنظمة ولكنها في الغالب الأعم في معظم الحالات تهضم المعلومات وتنقلها من المجال العملى ، وتعد الخطط والأوامر وغيرها للتوصيل . وبهذا القدر فهى استشارية وملحقة بالرؤساء . ومع هذا ففى العمل يكون لهؤلاء المساعدين وظيفة لمشورة شبه الرسمية للمنظمة ككل بالشروط التي تنظمها . وبهذه الطريقة فإن الطرق الرسمية والتنظيم غير الرسمى تكملهما عمليات وسيطة .

وفى بعض الحالات قد يكون الرئيس الإدارى (سواء المدير أو أى رئيس أقل منه) ليس شخصاً فرداً ، بل مجلس إدارة ، أو هيئة تشريعية ، أو لجنة جماعية ، ولا علم لى بمنظمات هامة — فيما عدا بعض الكنائس وبعض الحكومات المطلقة — لا تكون السلطة الموضوعية العليا فيها قد استقرت فى يد جماعة إدارية « نظامية » ، أعنى وحدة تنظيمية « عليا » .

(و) ثم إن من بين العوامل أن « خط الاتصال لا ينبغى أن ينقطع أثناء الوقت الذى تكون فيه المنظمة فى حالة عمل line of communic. should not be interrupted during the time when the organis. is to function

وتعمل الكثير من المنظمات (كالمصانع والمحلات التجارية) فترات متقطعة تقفل بعدها أو تتعطل أثناء الليل وأيام الآحاد . . الخ بينما منظمات أخرى كالجيش والبوليس وأجهزة السكك الحديدية ومصلحة التليفونات لا تتوقف قط عن العمل . فأثناء الأوقات التى تكون فيها المنظمات فى حالة عمل لا ينبغى قط كمبدأ أن يقطع خط السلطة . ومن الناحية العملية ذلك صحيح غالباً إن لم يكن تماماً فى الكثير من الحالات . وهو أحد الأسباب التى قد تعطى للأهمية الكبرى التى تعلق على وراثة الخلف للسلف فى الدول . وللجهد الشاق الذى يبذل فى معظم المنظمات (ربما باستثناء المنظمات الصغرى « الشخصية ») لملء الوظائف مؤقتاً بطريقة أوتوماتيكية فى حالة عجز أو غياب شاغليها، هذه التدبيرات تؤكد الطابع الاتصالى واللاشخصى فى المنظمات ، كما يؤكده الإصرار الدائب على (الوظيفة) لا على الموظف الذى هو مسألة عقائدية فى الكثير من المنظمات ، خصوصاً تلك التى يكون « النظام discipline » فيها مظهراً أساسياً .

وليست ضرورة هذا مجرد أن الاتصال النوعى أو الخاص لا يمكن أن يتم بغير ذلك ، بل بنفس القدر من الضرورة أيضاً أن التنظيم الرسمى ما أسرع ما يتفكك إذا تحطم « خط » السلطة الرسمى . وفى جو المنظمات تؤدى « السياسة » إلى اضطراب النظام . وعلى هذا فإذا خلت إحدى الوظائف ، ولكن هذه الحقيقة بقيت غير معروفة ، فقد تستمر المنظمة فى العمل لوقت طويل دون اضطراب خطير ، إلا فى حالة الطوارىء . أما إذا عرفت الحقيقة ، فقد يعجل ذلك بتفكك انتظامها .

(ز) والعامل الأخير الذى سأذكره هو أن كل اتصال ينبغى أن يرد من

ومعنى every communic . should be authenticated مصدره الصحيح
ذلك أن الشخص الذى يتصل ينبغى أن يكون معروفاً بأنه الذى يشغل فعلاً
« مركز السلطة » المختص . وأن المركز الذى يشغله يتضمن هذا النوع من
الاتصال ، بمعنى أن يكون « فى نطاق السلطة » بحيث يكون بالفعل اتصالاً
يستمد سلطته من هذه الوظيفة .وعملية التصديق أو التوثيق authentication
هذه فى كل جوانبها الثلاثة تلك تختلف باختلاف المنظمات فى مختلف الظروف،
وبالنسبة لمختلف المراكز . ويمر القيام بها بتغيرات سريعة فى المزاولات الحديثة ،
ولكن المبادىء تبقى كما هى . فاحتفالات التنصيب (تقليد المنصب) ،
والاستقبال ، وحلف القسم ، وأوامر التعيين العامة ، وتسلم العمل ، والتقدم
للزملاء ، كل هذه فى جوهرها وسائل صحيحة للتعريف بمن أصبح يشغل الوظيفة
من سلطة . ولكيما تستطيع هذه المراكز أن تؤدى وظيفتها فإن من الضرورى
غالباً أن يكون شغلها بطريقة تمثيلية — كعملية لا غنى عنها لخلق السلطة فى
القاعدة ، فهناك فقط يمكن أن تعتبر أمراً جوهرياً — بمعنى أن من الضرورى
غرس « الشعور بالمنظمة » . وبعبارة أخرى أبسط هى شىء أساسى « للولاء
والتضامن فى المنظمة » كما يعبر عن ذلك بطريقة أخرى . فتعظيم مركز الرئيس
طريقة هامة لتعظيم كل علاقة بالمنظمة ، وهى حقيقة علمتنا إياها جيداً المنظمات
الدينية والسياسية كلاهما حيث الانتباه الكبير للنواحى الشخصية فى « عضوية »
هذه المنظمات هو القاعدة .

هذا التقرير لمبادىء أجهزة الاتصال فى المنظمات من وجهة نظر صيانة
السلطة الموضوعية هو الضرورة فيما يتعلق بالمنظمات المركبة ، إذ أنه فى الوحدة
التنظيمية البسيطة تختلط تطبيقات هذه المبادىء . وهى مبادىء عزلها صعب فى
الظروف البسيطة ، ومن ثم ، فإنه فى واقع الأمر تكون طرق الاتصال فى

الوحدة التنظيمية معروفة ، بل عادة واضحة فى الواقع . كما أنها تكون محددة ، وتكون أقصر ما يمكن أن يكون . فخطوط السلطة الوحيدة خطوط كاملة ، وثمة مجال قليل لمسألة التصديق . أما النقط المريبة فى الوحدة التنظيمية فهى اختصاص القائد ، إذ لا يكون مسلماً به قط حتى فى المنظمات البسيطة ، ثم ما إذا كان هو يؤدى وظيفته حينما تكون المنظمة فى حالة عمل . ومع هذا يمكن القول إن المحافظة بتوازن كاف على هذه الجوانب لبساطة القيادة . هى أساس السلطة الموضوعية فى الوحدة التنظيمية . كما أنه المحافظة على المظاهر الأكثر رسمية وأهمية لنفس هذه الجوانب هى السلطة فى المنظمات المعقدة التركيب .

ثالثاً : التوافق مع المفاهيم القانونية

يبدو أن المفاهيم القانونية للسلطة — وإن اختلفت بعض الشىء عن المفاهيم التى سبق لنا عرضها — تجد سنداً لها فى العلاقات بين المنظمات العليا والمنظمات التابعة . فالمؤسسات الحكومية مثلاً خاضعة لقانون الدولة . أليست هذه حالة تأتى السلطة فيها بالفعل من القمة إلى أدنى ، أى من المنظمة العليا ؟ إنه بنفس هذا المعنى بالضبط فقط يتقبل الأفراد السلطة الموضوعية ، كما أتينا على وصفها . فالمنظمة الثانوية أو التابعة يجب أن تقبل القانون حتى يصبح للقانون سلطته . والوحدات التنظيمية ، والمركبات التنظيمية المتكاملة ، والمنظمات التابعة ، تتخذ وينبغى أن تتخذ قرار السلطة الذاتى كما يفعل الأفراد بالضبط . ولقد يقضى على إحدى المؤسسات — وغالباً مايحدث هذا — إذا هى لم تستطع الخضوع للقانون ولا يزال ثمة مبرر حقيقى لوجودها . إذ هى لا تستطيع بعد الخروج بقانون غير عقلى أكثر مما يستطيع الفرد ، ولا تستطيع بعد أن تفعل المستحيل بأكثر من الفرد ، ولابد أن تكشف عن نفس العجز عن التوافق مع القوانين المتعارضة كما يحدث للفرد . والفرق الوحيد بين المنظمات الثانوية ، والتابعة ، والوحدات

والمجموعات التنظيمية وبين الفرد هو أن التمرد على السلطة يمكن أن يحدث مباشرة من جانب الفرد ، بينما يحدث إما بطريق مباشر أو غير مباشر من جانب الوحدة ، أو الجماعة أو المركب الثانوى أو التابع . فإذا كان حدوثه مباشراً فإن أثر القانون أو الأمر على المنظمة ككل يكون صائباً . أما إذا كان غير مباشر فإن الأثر يقع على الأفراد الذين من جهودهم تتركب المنظمة ككل . إذن فلا مركب يستطيع تنفيذ أوامر عليا إذا كان أعضاؤه (سواء وحدات تنظيمية أو أفراد) لا يمكنونه من أن يفعل هذا . مثال ذلك أن التنظيم بقوة القانون لظروف عمل لن يتقبلها الأفراد المستخدمون — حتى ولو كان المخدم راغباً — أمر لا قيمة له ، وسلطته فى الحقيقة مرفوضة ، والمستخدمون سيخرجون وتنتهى المنظمة .

على أنه فى ختام التحليل ليست هذه الفروق مهمة ، إلا فى بعض الأحيان فى الحالات الواقعية . فالمنظمة الثانوية فى واقع الأمر تستمد سلطتها فى معظمها من أجل معظم تصرفاتها من أعضائها هى كأفراد . وهؤلاء قد يتركونها إذا لم يتقبلوا أوامرها ، بصرف النظر عما هنالك من سلطة عليا ، ولا تستطيع أية سلطة مطلقة أو خارجية أن تفرض الجهد اللازم لها فوق الحد الأدنى الذى لا يكفى لصيانة أداء المنظمة بكفاية أو فاعلية . فمن النتائج الهامة للرجوع إلى الأصل القانونى لجزء من السلطة الرسمية للمنظمات الثانوية أو التابعة هو غموض واستغلاق طبيعة السلطة الحقيقية التى تحكم الجانب الأكبر من الجهد التعاونى لمثل هذه المنظمات .

ومع هذا فثمة فارق كيفى كبير فى عامل التنظيم غير الرسمى ، وذلك هو عامل الرأى العام ، والشعور العام . وليس ذلك فرقاً فى المبدأ ؛ بل مجرد فارق فى علاقة حجم التنظيم غير الرسمى بالنسبة للفرد أو الجماعة الرسمية . وتستطيع

الفرد القوى مقاومة تسلط الرأى إذا كان قاصراً على عدد صغير ، ولكن قل أن يستطيع ذلك إذا تعلق الأمر برأى عدد كبير جداً ، أو كان التعبير عنه بقوة وعداوة . والآن فإن حجم أية منظمة ثانوية صغير بالقياس إلى التنظيم غير الرسمى الذى يتخلل الدولة ، وذلك التنظيم غير الرسمى الواسع سوف يساند عادة « القانون والنظام » بصرف النظر عن المزايا إذا كانت المسألة التى هو بصددها صغيرة من وجهة نظره . كما أن الضغط على الاتجاه الذاتى للأفراد أو على اتجاه المنظمات الثانوية أو التابعة يكون قوياً عادة للاغراء على تقبـل القانون فى المجتمع « المنظم » .

إلا أن هذا التأييد غير الرسمى لسلطة الدولة الموضوعية يعتمد أساساً على نفس المبادىء التى نجدها فى حالة المنظمات العادية . فعدم ملاءمة القانون والإدارة الحكومية ، وانعدام تفهم الأساس النهائى للسلطة ، وعدم المبالاة بالدوافع التى تحكم التأييد الفردى ، التشريع غير الممكن أو فى غير موعده ؛ تحطم كما نعلم « احترام القانون والنظام » أى بعبارة أخرى تحطم السلطة السياسية الموضوعية. أورد الفعل الطبيعى فى الديمقراطيات هو تغيير القانون والإدارة عن طريق العمل السياسى . ولكن عندما تكون الأغلبيات غير قادرة على فهم أن السلطة تستند أساساً على موافقة الأقليات بقدر موافقة الأغلبيات ، أو عندما يكون النظام أوتوقراطياً أو مطلقاً ، فإن تصفية الطغيان المستبد تكون بطريق الثورة أو الحرب الأهلية . فالسلطة دائماً فى يد هذا الذى تنطبق عليه . والقهر يولد أوهاماً عكسية ، ولكن استخدام القوة فى ذاته يحطم السلطة المعترف بها . إنه يخلق سلطة جديدة ، وموقفاً جديداً ، وهدفاً جديداً تكون مسلماً بها عندما تكون السلطة مقبولة . ولقد حطم الكثير من الرجال كل سلطة فيما يتعلق بأنفسهم وفضلوا الموت على التسليم .

قد يبدو لأول وهلة أن عناصر الاتصال فى المنظمة لا يرتبط بالسلطة إلا

فى جزء منه ، ولكن التأمل الأكثر دقة يؤدى إلى إدراك أن الاتصال ، والسلطة ، والتخصص ، والهدف ؛ كلها جوانب داخلة فى التنسيق . فكل اتصال يرتبط بصياغة الهدف ، وتوصيل الأوصاف التنسيقية للعمل ؛ وبهذا يقوم على قدرة الاتصال بأولئك الذين لهم إرادة التعاون .

فالسلطة تسمية أخرى لإرادة وقدرة الأفراد أن يخضعوا لضرورات الأجهزة التعاونية . وتنشأ السلطة عن الحدود التكنولوجية والاجتماعية للأجهزة التعاونية من ناحية ، وعن الأفراد من ناحية أخرى . ومن ثم فمركز السلطة فى مجتمع ما هو معيار كلا نمو الأفراد ، والظروف التكنولوجية والاجتماعية للمجتمع .

الفصل الثالث عشر

بيئة القرارات

يمكن كمبدأ التمييز فى تصرفات الأفراد بين تلك التصرفات التى تأتى نتيجة التدبير ، والحساب والتفكير ، والتصرفات التى هى لا شعورية ، أوتوماتيكية ، استجابية ، كنتائج للظروف الداخلية والخارجية الحاضرة والماضية. وعموماً ، فإن أية عمليات تسبق النوع الأول من التصرفات تمثل أحسن تمثيل فيما يمكن أن نسميه « القرار decision » . ويدخل فى الأفعال التى تندرج تحت القرارات الكثير من الأفعال المساعدة التى هى نفسها أوتوماتيكية ، والتى عملياتها غير معروفة عادة للفاعل .

وعندما نكون بصدد القرار فإنه يوجد شعورياً شيئان اثنان : الغاية التى يجب تحقيقها ، والوسيلة التى ينبغى استخدامها . وقد تكون الغاية نفسها نتيجة عمليات منطقية الغاية منها هى بدورها وسيلة لغاية ما أبعد وأوسع ، أو الغاية المباشرة ؛ وعموماً فإن الغاية القصوى قد لا تكون نتيجة العمليات المنطقية ، ولكن تخلقها — أى تعرضها لا شعورياً — ظروف ، من بينها الظروف الاجتماعية الحاضرة والماضية ، ومن بينها أوامر المنظمات . على أنه لا يكاد الهدف تحدده أية عملية من العمليات ، فإن القرار فيما يتعلق بالوسيلة يصبح فى ذاته عملية منطقية للتمييز ، والتحليل ، والاختيار ، مهما كان ينقصه الأساس الواقعى للاختيار أو ينقصه الاستدلال فيما يتصل بهذه الحقائق .

وأفعال المنظمات هى أفعال الأشخاص تحكمها الغايات التنظيمية ، لا الشخصية . هذه الغايات — خصوصاً تلك التى هى أكثر عمومية ونهائية —

ما دام أنها تمثل اتفاقاً فى الرأى ، قد يتوصل إليها بعمليات لا منطقية ، ولكن ما دام أيضاً أنه ينبغى عادة التعبير عنها بدرجة ما ، بينما غايات الأفراد قلما يلزم صياغتها فى عبارات صريحة ؛ فإن غايات المنظمة تتضمن بدرجة أعلى نسبياً عمليات منطقية — لا كتبريرات بعد صدور القرارات ، بل كعمليات اتخاذ قرار ، وأكثر من هذا ، فعندما تتخذ القرارات ، تكون الأفعال التى هى وسيلة لتلك الغايات هى فى ذاتها بصفة جوهرية عملية منطقية . وتمييز الحقائق وتركيز الأفعال عن طريق التخصص الذى ينطوى عليه التنسيق يمكن النظر إليه بوجه حق تماماً على أنه عمليات تفكير منطقى أو مدبر من جانب المنظمة ، وإن لم يكن بالضرورة عمليات تفكير منطقية للأفراد المشتركين فيها . ومع هذ فإنه يلاحظ بوجه عام أن أهم أفعال الأفراد الخاصة المنظمة من المحتمل أيضاً أن تكون منقطية ، من حيث أنها تقتضى الاختيار المدرك للوسائل المحققة للغايات التى ليست شخصية ، وبالتالى لا يمكن أن تكون استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر .

وليس معنى هذا أن الفعل اللاشعورى ، الأوتوماتيكى ، الاستجابى لا وجود له فى المنظمات . فعلى العكس أظهرت مناقشاتنا فى الفصل التاسع للتنظيم غير الرسمى أن عمليات التنظيم اللامنطقية لا غنى عنها للتنظيم الرسمى . وأكثر من هذا فإن معظم أفعال الأفراد كمشتركين فى المنظمة أفعال معتادة ، وتكرارية ، وقد تكون مجرد استجابية لجهاز المنظمة ، كنتيجة — مثلاً — للتخصيص المقصود أن يحدث هذه العملية اللامنطقية . ومع هذا فإن المهم هنا هو أعلى درجة يجب أن تطبع بها العمليات المنطقية أفعال المنظمة فى مقابل أفعال الفرد ، والدرجة التى بها يتخصص القرار فى المنظمة . إن الاصطناع المدبر للوسائل المؤدية إلى الغايات هو جوهر التنظيم الرسمى . وليس ذلك مطلوباً فحسب من أجل جعل التعاون يفوق القوى والحواس البيولوجية للأفراد ، بل لعله أن يكون التفوق

الأساسى للفعل التعاونى على الفعل الفردى فى أغلب الحالات الهامة للمنظمات المستمرة البقاء.

من هذا التحليل ينتج أن أفعال القرار هى طابع سلوك المنظمات فى مقابل السلوك الفردى وأن وصف عمليات القرار ربما كان أكبر أهمية لتفهم سلوك المنظمات منه فى حالة الأفراد. وفضلا عن هذا مبيناً هذه العمليات فى الأفراد لاتزال إلى الآن مسألة تأمل نظرى أكثر من أن تكون علماً فى مختلف السيكولوجيات، فهى المنظمات أكبر عرضة بكثير للملاحظة التجريبية والحقيقية أنها فى ذاتها مسائل انتباه عقلى، وخاضعة للتخصص المقصود؛ كما سيتبين فيما بعد. فصياغة أهداف التنظيم أو أغراضه والقرارات الأكثر عمومية الداخلة فى هذه العمليات وفى عمليات التصرف لإخراجها إلى خير التنفيذ تتوزع فى المنظمات وليست — ولايمكن أن تكون — متركزة أو متخصصة فى الأفراد إلا فى الدرجة الدنيا. والحقائق فى هذا الصدد يزيدها غموضاً بالنسبة للكثيرين الوضع الرسمى للسلطة الموضوعية بمختلف مراكز المنظمة — الذى ناقشنا الأسباب الداعية إليه فى الفصل الثانى عشر، ولكن سبق لنا أن بينا فى ذلك الفصل أنه يكمن فى التنظيم الرسمى للسلطة والاتصال فى داخل المنظمة عمليات إتخاذ قرارات متفاعلة فيما بين المراكز فى خطوط الاتصال. ويمكن النظر إلى هذا على أنه العملية الأساسية لفاعلية التنظيم التى تؤلف باستمرار بين عناصر الأجهزة التعاونية فى أجهزة واقعية.

وكل جهد يعتبر من العناصر التكوينية للتنظيم. أعنى كل جهد تعاونى متناسق، ربما ينطوى على اثنين من الأفعال الخاصة بالقرار: الأول قرار الشخص المختص بخصوص ما إذا كان يساهم بهذا الجهد أو لا يساهم كنتيجة لاختياره الشخصى. وهو تفصيل لعملية القرارات الشخصية المتكررة التى تحدد ما إذا كان الفرد سوف يستمر أو لا يستمر فى أن يكون مساهماً بجهده فى المنظمة. والنتيجة الشخصية التى تكون بصددها هنا سبق مناقشتها فى الفصول

الخاصة باقتصاديات الحوافز ونظرية السلطة . أما فعل القرار هذا فهو « خارج » جهاز الجهود المكونة للمنظمة — على النحو الذى عرفت به هذه الجهود فى الفصل السادس كما سبق أن رأينا موضوع اهتمام المنظمات .

أما النوع الثانى من القرارات فلا علاقة له نوعية أو مباشرة بالنتائج الشخصية ، ولكنه ينظر للجهد الذى ينبغى اتخاذ القرار بشأنه بطريقة لاشخصية ، ومن حيث أثره على المنظمة وعلاقته بهدف المنظمة . والفعل الثانى هذا للقرار كثيراً ما يتم بمعنى مباشرة من جانب الأفراد ولكنه غير شخصى وتنظيمى فى مضمونه ونتائجه . وفى الغالب الأعم يكون تنظيمياً أيضاً فى عملية إجرائه مثل ما نجده فى التشريعات أو عندما تقوم المجالس أو الهيئات بتحديد الفعل ففعل القرار جزء من التنظيم ذاته .

هذا التمييز بين النوعين من القرارات كثيراً ما يكون معترفاً به فى الشئون العادية ، وما أكثر ما نقول أو نسمع عبارات مثل هذه العبارة : لو أن الأمر كان بيدى ، أعتقد أنى كنت أتخذ القرار فى هذه المسألة على النحو الفلانى ، ولكن ليس ذلك شأنى أنا « أو » أظن أن الموقف يقتضى الحل بطريقة كذا وكذا ، ولكننى لست فى مركز يسمح لى بأن أقرر ما ينبغى عمله « أو » أن القرار ليس من اختصاصى ، بل من اختصاص غيرى » . وهذا فى الحقيقة تعبير آخر ولكن بطريقة مختلفة تؤكد اقتراح الفصل السابع أن نوعاً من الشخصية المزدوجة مطلوب من الأفراد المشتركين فى المنظمات : الشخصية الخاصة وشخصية المنظمة .

هذان النوعان من القرارات : قرارات المنظمة وقرارات الأفراد يمكن التمييز بينهما تمييزاً رئيسياً فيما يتعلق بالعملية الإجرائية عن طريق هذه الحقيقة ، وهى أن القرارات الشخصية لا يمكن عادة تفويضها للآخرين ، بينما قرارات المنظمة كثيراً ما يمكن تفويضها إن لم يكن يحدث ذلك دائماً . فمثلا ما يمكن

أن يعتبر قراراً رئيسياً لأحد الأفراد قد يتطلب قرارات (أو أحكاماً) مساعدة عديدة لابد أن يتخذها أيضاً . أما القرار الهام المشابه لهذا من جانب المنظمة فقد يصدر فى صورته النهائية عن شخص واحد ، والقرارات المساعدة اللازمة له عن أشخاص عديدين مختلفين كلهم يعملون بطريقة تنظيمية ؛ لا شخصية . وبالمثل ، يتطلب تنفيذ أحد القرارات على يد أحد الأشخاص قراراً تفصيلياً لاحقاً أو مكملا يتخذه هو بخصوص مختلف المراحل والخطوات ، بينما تنفيذ قرار مشابه فى إحدى المنظمات يتطلب دائماً تقريباً قرارات تفصيلية فرعية من أشخاص عديدين مختلفين . والواقع أنه يمكن القول إن المسئولية عن القرار التنظيمى ليست أغلب الأحيان مسئولية شخصية مالم ينص على ذلك . والمسئولية عن القرار التنظيمى لابد أن تعين إيجابياً وبالتحديد فى الكثير من الحالات لأن كفاءة القرار تعتمد على المعرفة بالحقائق وبهدف المنظمة ، ومن ثم فهى مرتبطة باتصالات المنظمة . وعلى هذا فإن أحسن ما تتم به القرارات التنظيمية الرئيسية أو العامة أن تتخذ فى مراكز جهاز الاتصال بالمنظمة بحيث يأتى كل قرار معيناً لأولئك الذين يوجدون فى هذه المراكز الرئيسية . والأشخاص الموجودون فى مثل هـــذه المراكز هم المعروفون بالرؤساء ؛ أى أن ضرورات الاتصال كعنصر أساسى فى المنظمة تفرض تعيين المسئولية عن بعض أنواع قرارات المنظمة للرؤساء . وبالجملة فإن الطابع المميز لخدمات الرؤساء الإداريين أنهم يمثلون تخصصاً فى عملية اتخاذ قرارات المنظمة ، وذلك هو جوهر وظائفهم .

والظروف التى تحيط بعملية اتخاذ قرارات واقعية هى بطبيعة الحال ذات أنواع لا نهاية لاتساعها ، ولكنا سوف نوجه انتباهنا هنا لبعض الظروف العامة فقط — تلك الظروف التى سنقدمها تحت ثلاثة رءوس موضوعات : موجبات القرار ، ودواعى القرار ، وبيئة (أو جو) القرار .

١ — موجبات القرار

إن اتخاذ القرارات — كما يعلم كل فرد من خبرته الشخصية — مهمة شاقة . فمقابل البهجة التي تنشأ عن القرار الصحيح الناجح والراحة التي تعقب إنهاء الصراع لتحديد القضايا هو الكآبة التي تنشأ عن الفشل أو الخطأ في القرار والإحباط الذي ينتج عن عدم الثقة . ومن ثم فإنه يلاحظ أن الأفراد يحاولون عموماً تجنب اتخاذ قرار ، فيما يتجاوز حد الدرجة التي لا تكون فيها استجابات منتقدة للظروف . وقدرة معظم الرجال على اتخاذ قرارات قدرة ضيقة تماماً[1] وإن كانت قدرة ربما يمكن تنميتها بالتدريب وخصوصاً بالخبرة .

والرئيس الإداري تحت ضغط اتخاذ قرارات داخل حدود معينة تقريباً تتصل بالمركز الذي قبل أن يشغله ، كما أنه يواجه ضرورة البقاء داخل حدود قدرته إذا كان عليه باستمرار أن ينهض بهذا الالتزام . ومن ثم ، فإنه عليه — لكي يكون ناجحاً — أن يميز بين فرص القرار لكي يتجنب قبولاً أكثر مما يستطيع القيام به دون إهمال للمجالات التي تتصل بها وظيفته . لأن النفور الطبيعي للأفراد الآخرين من اتخاذ قرارات ، واستعدادهم الثابت لتجنب المسئولية ، وخوفهم من النقد ، تجعلهم يرهقون الرئيس الذي لا يحمي نفسه من الأعباء المتصلة الخاصة بالقرارات إذا لم يكن قد حمى نفسه من قبل بتوزيع منظم ومعتاد تماماً للمسئوليات .

من أجل هذا السبب ، فإن من الضروري في اتخاذ القرارات المحافظة على التوازن بين المجالات التي تنشأ منها فرصة هذه القرارات . وأنا أفترض أن ذلك قلما يكون مسألة اختيار شعوري ، بل قد لا يكون خاضعاً لأية قواعد عامة . إنه ينطوي في ذاته على قرارات هامة . ومع هذا ، فبالنسبة لما ترمي إليه من أغراض،

---

(١) أما السبب في هذا فسنبينه بتوسع في الفصل السابع عشر . (المؤلف)

قد يكون من المفيد أن نذكر أن فرص القرار تنشأ من مجالات ثلاثة متميزة : (ا) من الاتصالات المتسلطة من جانب الرؤساء ، (ب) من الحالات التى يعرضها المرءوسون لاتخاذ قرار فيها ، (حـ) من الحالات التى تنشأ عن ابتكار الرئيس المختص .

(ا) ففرص القرار تهيئها عادة تعليمات أو طلبات عامة من السلطة العليا . ومثل هذه القرارات يتعلق بتفسير ، وتطبيق ، وتوزيع التعليمات . وهى موجبات أو مناسبات لا يمكن تجنبها ، إن كان يمكن تخفيف عبئها بتفويض المسئولية للمرءوسين . وقد تنطوى على قرارات خطيرة عندما تبدو التعليمات خاطئة من الناحية الخلقية ، أو ضارة بالمنظمة ، أو مستحيلة التنفيذ .

(ب) والحالات المعروضة للقرار يمكن تسميتها حالات استئنافية . أنها تنشأ عن عجز المرءوسين ، أو عدم ثقة أو يقين التعليمات ، أو حداثة المواقف وتعارض التشريعات أو الأحكام أو تضارب الأوامر ، أو فشل السلطة الذاتية . والرقابة على عدد الحالات الاستئنافية إنما تكمن فى كفاية التنظيم الإدارى ، والأفراد ، والسوابق فى القرارات ، وتنمية عمليات التنظيم غير الرسمى . ومحك تصرف الإدارة أن تتخذ هذه القرارات عندما تكون مهمة ، أو عندما لا يمكن تفويضها بطريقة معقولة ، ثم بعد ذلك إنزال الأوامر .

(حـ) أما مناسبات القرار من جانب الرئيس الإدارى فهى أهم محل لقدرته . فمن خلال فهمه للموقف ـ هذا الفهم الذى يتوقف على قدرته ومبارأته ومن نوع جهاز الاتصال فى منظمته ؛ يحدد ما إذا كان شئ ما ينبغى عمله أو تصحيحه . والقرار فى هذا الموضوع يتضمن لا مجرد العناصر العادية بل مبررات الرئيس الخاصة للقرار الذى يتخذه . لأنه عندما تنشأ مناسبات القرار من أعلى أو من أرقى مركز الرئيس يكون الآخرون قد منحوه السلطة مقدماً ، أما عندما تتخذ القرارات من جانبه هو ؛ فقد يكون ذلك دائماً ـ بل هو عادة ـ موضع

تساؤل ، على الأقل بطريقة مضمرة (عما إذا كان هذا القرار ضروريا ، وهل له علاقة بمجال الواجبات الخاصة بالعمل . . . الخ) . وفضلا عن هذا فإن الفشل فى القرار ليس عادة خاضعاً للهجوم بشكل خاص ، إلا فى الحالات المتطرفة . ومن ثم فإنه يوجد حافز كبير لتجنب القرار . وكثرة المشاغل الأخرى هى التبرير الذاتى المعتاد . ومع هذا فمن الواضح أنه أهم واجب للرئيس إثارة واتخاذ قرار فى تلك القضايا التى ليس أحد غيره فى مركز يسمح بإثارتها بكفاءة.

ومن وجهة نظر الأهمية (النسبية) للقرارات النوعية أو الخاصة ، أو يتبادر إلى الانتباه أولا قرارات الرؤساء التنفيذيين . أما من وجهة نظر الأهمية (الكلية) فليست قرارات الرؤساء بل إن المشتركين غير الرئاسيين فى المنظمة هم الذين ينبغى أن يظهروا الإهتمام الأكبر . والحق أنه من أجل هذا السبب بالذات يكون الكثير من القرارات الإدارية ضروريا — لأنها تتصل بتسهيل التصرف الصحيح بما فى ذلك القرارات السليمة وغيرها . وإلى حد كبير ، هذه عملية تهيئة للتقديم الواضح تماماً من مجرد فحص تصرف المشتركين غير التنفيذيين فى المنظمة أن تنسيق التصرف يقتضى قرارات تنظيمية متكررة « على الفور » فى المكان الذى يحدث فيه التصرف الفعال فى المنظمة . وأنه هنا توجد الأهداف والغايات النهائية والأكثر واقعية ، بأكبر تحديد ممكن وليس ثمة خطوة أبعد فى سلوك المنظمة . فالاختيار النهائى للوسائل يحدث عند هذه النقطة .

ومع هـــذا ، فمن الجدير بالذكر أن أنواع القرارات تتغير — كما تتغير ظروفها — فى طابعها كلما نزلنا من المراكز الرئاسية الكبرى إلى المراكز اللارئيسية فى المنظمة . ففى المستوى الأعلى تتطلب القرارات عموماً المتصلة بالغايات التى ينبغى تحقيقها أكبر انتباه ، أما تلك التى تتصل بالوسائل فتكون ثانوية ، إلى حد ما عامة ، وتنطلق خصوصاً بالأفراد ؛ أعنى تنمية وحماية المنظمة ذاتها . وفى المستويات الوسطى ، نجد تفتيت الأهداف العامة الكبيرة إلى

أهداف أكثر نوعية وتخصصاً ، وكذلك المسائل الفنية والتكنولوجية — بما في ذلك مشاكل التنفيذ الاقتصادية — تصبح هي الغالبية . وفي المراكز الدنيا ترتبط القرارات ارتباطاً متميزاً بالتصرف التكنولجي الصحيح — كلما كان ذلك التصرف يتصل بعمل المنظمة . إلا أنه في هذه المستويات الدنيا — التي تستقر عندها السلطة النهائية — تصبح القرارات (الشخصية) التي تحدد إرادة المساهمة في المنظمة ذات أهمية أكبر قدراً نسبياً .

٢ — دواعي القرار

لا تأتي صعوبات تقدير وظائف الرؤساء ، ولا المزايا النسبية للرؤساء قط من حقيقة أن ثمة فرصة مباشرة قليلة لملاحظة العمليات الأساسية للقرار . فمن الحقائق المحيرة أن معظم القرارات الإدارية لا تحمل إثباتاً مباشراً في ذاتها ، وأن معرفتها يمكن فقط أن تستخلص من تجميع أدلة غير مباشرة . إنها إلى حد كبير لابد أن تستنبط من النتائج العامة التي هي مجرد عامل واحد فيها ومن أمارات وأعراض ذات طابع شامل .

هذه القرارات التي تعرف بأكثر الطرق مباشرة يترتب عليها إصدار اتصالات تحمل طابع السلطة ؛ هي الأوامر ينبغي عمل أو عدم عمل شيء ما . وحتى في هذه الحالات قد لا يكون القرار الأساسي واضحاً ، ولكي يحاول القرار تحقيق نتيجة أو حالة معينة ، فهو يقتضي اتصالات عديدة بأشخاص مختلفين يبدو أنها كاملة في ذاتها ، ولكن القرار العائد السائد فيها ربما لا يكون قد كشف عنه النقاب .

ومرة أخرى قد تتخذ إحدى المؤسسات قراراً لا يترتب عليه القيام بأي اتصال من أي نوع في ذلك الحين . والقرار الذي يصدر في حينه الصحيح أو وقته المناسب ينبغي أن يتخذ في وقت سابق على الاتصال بشأنه ، إما لأن

العمل الذى يطلبه لا بد أن ينتظر نمو دوافع المشاركة فى القرار والتنفيذ ، أو لأنه لا يمكن أن يكون له سلطة دون الإعداد التربوى أو الإقناعى .

وأخيراً فقد يكون القرار ألا يتخذ قرار . وهذا قرار مألوف جداً ولعله من بعض وجهات النظر أكثر القرارات أهمية . إذ أن كل رئيس إدارى يقظ يثير فى ذهنه باستمرار مسائل للتحديد . وكنتيجة لتأملاته قد يحدد أن هذه المسألة ليست مناسبة . وقد يقرر أنها ليست مناسبة الآن . وقد يقرر أنها مناسبة الآن ، ولكن تنقص المعلومات الكافية لاتخاذ قرار نهائى على أساسها . وقد يقرر أنها مناسبة لاتخاذ قرار الآن ، ولكن القرار يحسن أو ينبغى أن يتخذه شخص آخر أو على مسئولية شخص آخر . وقد يقرر أن المسألة مناسبة ، ويمكن اتخاذ قرار فيها ، وأنه لن يتخذ هذا القرار أحد غيره هو نفسه ، ومع هذا فإنه من الأفضل ألا يتخذ القرار لأن اختصاصه غير كاف .

فجمال فن القرار الإدارى قوامه عدم تقرير مسائل لا تكون مناسبة الآن ، وعدم التقرير ارتجالا أو بدون نضج ، وعدم اتخاذ قرارات لا يمكن أن تكون لها فعاليتها أو لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ ، وعدم اتخاذ القرارات التى من شأن الآخرين اتخاذها . وعدم اتخاذ قرارات فى موضوعات ليست ملائمة فى ذلك الحين مسألة بداهة وذوق نادرين ، وإن كان عدم إثارتها أو التفكير فيها أمر فطنة وذكاء . أما عدم تقرير المسائل ارتجالا أو قبل النضج فمعناه عدم قتل الاتجاهات أو تنمية الفكرة السيئة . وأما عدم اتخاذ قرارات لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ فهدفه الامتناع عن تحطيم السلطة . وأخيرا فإن عدم اتخاذ قرارات من شأن الآخرين اتخاذها ، فيه صيانة للروح المعنوى ، وتدعيم الاختصاص ، وتثبيت المسئولية ، والإبقاء على السلطة .

من هذا ربما تبين أن القرارات تندرج تحت صنفين كبيرين : قرارات

إيجابية كعمل شيء ، أو القيام بتصرف ، أو إيقاف العمل ، عن التصرف ، وقرارات سلبية هي قرارات بعدم اتخاذ قرار . وكلاهما أمر لامفر منه ، ولكن القرارات السلبية كثير ما تكون إلى حد كبير لاشعورية ، وبدرجة نسبية لا منطقية ، ومسألة « بداهة غريزية » وأنه بسبب هذا الامتناع أو الإحجام يكون الاختيار موفقاً . كما أن أنجح الحركات قد تحولها حركة طائشة . وهذا هو السبب الذي من أجله يكون الزمن ضرورياً عادة التقييم الرئيسي الإداري فليس ثمة دليل عملي على الأهمية التامة للقرارات السلبية . وانعدام الحركات الإيجابية يدل على الفشل في مبادأة اتخاذالقرارات . ولكن الخطأ في التصرف خلال فترة من الزمن فيشير إلى التفوق في الاختيار ورفض بعض التصرفات الممكنة .

٣ — طبيعة البيئة

ومهما تكن مناسبات أو دواعي القرار فإن من الواضح أن القرارات تتخذ باستمرار . فما هي طبيعة بيئة القرارات ، والمواد التي نتعامل معها ، والمجال الذي تتصل به ؟ إنها تتكون من جزئين :

(ا) الهدف .

(ب) العالم المادي ، والعالم الاجتماعي ، والأشياء والقوى والظروف الخارجية الراهنة ، فهذه كلها بما فيها الهدف — تكون المجال الموضوعي للقرار ، إلا أن هذين الجزئين كلاهما من طبيعة وأصل مختلفين اختلافاً جوهرياً . فوظيفة القرار أن ينظم العلاقات بين هذين الجزئين ، وهذا التنظيم إما عن طريق تمييز الهدف أو عن طريق تغيير بقية عناصر البيئة .

(ا) ولننظر مسألة الهدف بأولا . فلعله قد يبدو غريباً أن الهدف ينبغي أن تتضمنه البيئة الموضوعية ما دام أن هدف كل شيء يبدو أنه شخصي ، ذاتي ، باطني ، أو تعبير عن رغبة ، وذلك حق ، إلا أنه (في لحظة اتخاذ قرار جديد)

يكون الهدف القائم — الذى هو نتيجة قرار سابق فى ظروف سابقة — حقيقة موضوعية ، وهو يعامل على هذا النحو فى تلك اللحظة بالقدر الذى هو به عامل فى القرار الجديد .

ويصدق ذلك خصوصاً لأن قرار المنظات لا ترتبط بالأغراض الشخصية ، بل بأهداف المنظمة ، والهدف الذى يتعلق به قرار المنظمة ربما كان قد أعطى كحقيقة وتقبله بهذه الصورة الشخص الذى هومسئول عن اتخاذ القرار الجديد ، إلا أنه بصرف النظر عن الطريقة التى يتوصل بها إليه ، فعندما يكون القرار قد تم يكون الهدف حقيقة محددة من قبل ، ويكون اتخاذ القرار مسألة تاريخية ، وربما أصبح من الموضوعية بالقدر الذى تبدو به انفعالات الشخص الآخر للشخص الذى يلاحظه .

ومع هذا ، فعلينا بعد ذلك أن نذكر أن الهدف أمر جوهرى لإعطاء معنى ما لبقية البيئة[1] . فالبيئة ينبغى أن ينظر إليها من بعض وجهات النظر على أنها ذات معقولية intelligible . وقد ينتج عن مجرد كتلة من الأشياء ، أو الذرات ، أو الحركات ، أو القوى ، أو الأصوات ، أو الأضواء ، استجابة ما من جانب المخلوق الحساس أو لا شك أنه قد يكون لها بعض التأثير فيه ، أو فى الأشياء الأخرى ، إلا أن رد هذه الكتلة من كل شىء إلى شىء ما له دلالته يتطلب أساساً للتمييز ، ولتلقف هذا وذاك من الأشياء بوصفه ملائماً ، أو صحيحاً ، أو طريقاً نافعاً ، هذا الأساس هو أنه فى ذلك الموقف ينبغى أن يعمل أو لا يعمل شىء ما . والموقف يساعد ، أو يعوق ، أو يحايد من وجهة النظر هذه . وأساس هذا التمييز هدف ، أو غاية ، أو غرض ينبغى تحقيقها .

---

(١) عندى شعور أنه بطريقة عامة قد استخلصت أو استفيدت طريقة التعبير والمفاهيم التى سيرد ذكرها فى عدة الفقرات التالية كلاها من كتابة وايتهد A.N. Whitehead عن العملية والحقيقة Process and Reality (المؤلف) .

ومع هذا فليس للهدف ذاته أى معنى إلا فى البيئة وهو لا يمكن أن يعرف إلا فى حدود البيئة[٢] . حتى رغبـــة الذهاب إلى مكان ما — أى مكان — تفترض نوعاً ما من البيئة . والهدف العام جداً يفترض بيئة لا تتغاير قط ، إذا ما عبر عن الهدف أو فكر فيه فلا بد أن يكون ذلك فى حدود هذه البيئة العامة ، ولكن عندما يتشكل فإنه يفيد فى الحال (إذا لم يكن فى حالة تعليق أو إيقاف — إن صح التعبير) فى اختزال البيئة إلى ملامح أكثر تحديداً . وتكون النتيجة المباشرة تمييز الهدف إلى هدف أكثر نوعية ، وإذن فحين أقرر أننى أريد الذهاب من ا إلى ب تكون فكرتى عن رقعة الأرض مبهمة ، إلا أنه لا أكاد أتخذ القرار حتى تصبح هذه الأرض أقل غموضاً ، ففى الحال أتبين الممرات ، والصخور ، والعقبات التى هى بارزة ، ويتمخض هذا التمييز الأدق عن أهداف صغرى أكثر تفصيلا . فليس فقط أننى أريد الذهاب من ا إلى ب ، بل إننى أريد أن أسلك هذا الطريق أو ذاك . . . هذا التنقيح المستمر للهدف نتيجة قرارات متكررة ذات تفاصيل أدق فأدق إلى أن يصبح الهدف التفصيلى الفعلى الراهن الإنجاز فى نفس الوقت . إلا أنه بالمثل مع كل ظهور جديد لأحد الأهداف ، يحدث تمييز جديد للبيئة ، حتى تكون العقبة الأخيرة لتقدم التنفيذ آخر الأمر هى تفتيت الهدف العام إلى أهداف واقعية كثيرة ، كل منها بالصورة التى تكون بها مرتبط فى نفس الوقت تقريباً بفعل التنفيذ ، ويتم الشىء حالما يتقرر ، فيصبح مسألة ماضية (تاريخية) ، ويظل خطوة مفردة فى مجرى الخبرة .

---

(١) ينبغى الاهتمام بأن يوضع فى الذهن أن البيئة هنا لا تعنى مجرد النواحى المادية للبيئة ولكنها تشمل بوضوح النواحى الاجتماعية ، وإن كال الفيزيقى منها أكثر من تميزه من النواحى هو الذى يستعان به كأمثلة تصويرية لغرض البساطة . ومع هـذا فى الكثير من المنظمات تكون النواحى الفيزيقية ثابتة ، وتكون الجوانب الاجتماعية هى موضوع الملاءمة . وتكون بصدد ذلك خصوصا إذا كان الهدف تعبيراً حسياً واقعيا عن أفكار أو اتجاهات اجتماعية ، مثل ما نجده فى أنواع طقوس وشعائر العمل سواء فى المجال الدينى والسياسى : (المؤلف) .

وهكذا يتفاعل الهدف السابق واللاحق مع البيئة فى خطوات متتابعة خلال قرارات متتالية بتفصيل أكثر فأكثر . ويتم إنجاز سلسلة من القرارات النهائية — كل منها فى ذاته لا قيمة له — بطريقة لا شعورية إلى حد كبير ، لتتجمع فى طريق خبرة ما ، وهدف عام متحقق .

(ب) ونستطيع الآن النظر إلى بيئة القرار بعيداً عن فكرة الهدف ، فهى تتكون من ذرات وجزئيات ، وتجمعات أشياء متحركة حية ، من الرجال والانفعالات ، من القوانين الفيزيقية والقوانين الاجتماعية ، من الأفكار الاجتماعية ، ومعايير السلوك ، من القوى والمقاومات . لا نهاية لعددها ، وهى دائماً موجودة . ثم أنها دائماً أيضاً متغيرة ، وليس لها معنى فى تنوعها وتغيرها إلا على أساس تمايزها على ضوء الهدف . ويجرى النظر إليها على أنها حقائق ثابتة إذا لم يكن التغيير أساسياً من وجهة نظر الهدف ، أو على أنها حقائق ثابتة (استاتيكية) وديناميه معاً .

هذا التمييز يقسم العالم إلى قسمين : الحقائق التى هى غير مادية ، غير مرتبطة ، ومجرد أساس عقلى ، والقسم الذى يحتوى على الحقائق التى يبدو أنها تساعد أو تعوق تحقيق الهدف . ولا يكاد يحدث ذلك التمييز ، حتى تظهر براعم القرار ويزدهر ، ويصبح فى حالة اختيار من بين المتكافئات هى إما الاستفادة بالعوامل الملائمة ، أو استبعاد العوامل غير الملائمة أو التغلب عليها ، أو تغيير الهدف — مع ملاحظة أنه إذا كان القرار هو التصرف فى البيئة ، فإن ذلك يستحدث أوتوماتيكياً أهدافاً جديدة ولكنها أكثر تفصيلا ، هى النسل — للهدف الأب . أما إذا كان القرار هو تغيير الهدف أكثر من أن يكون التصرف فى البيئة ، فإن الأب يعتبر عقيما . فهو يهجر ، ويتم اختيار هدف جديد ، ينشأ على أثره بيئة جديدة فى ضوء ذلك الهدف .

ويشبه ذلك أن يكون تأملا ميتافيزيقيا إذا فكر فيه المرء على أنه افتراضات شخصية فردية لا تقبل الإثبات وأنه استنتاج نظرى . إلا أنه يمكن

ملاحظته فى التنظيم أو على الأقل التحقق منه عموماً تحققاً كافياً . وعليه ، فإنه إذا أمر[1] مدير إحدى شركات التليفون لأسباب معقولة بنقل عامودى حمل كابلات من الجهة الشمالية للشارع الأول بين شارعى ا ، ب إلى الجهة المقابلة من الشارع الأول ، فأنا أعتقد أنه يمكن إثبات أن تنفيذ ذلك الأمر ربما تضمن عشرة آلاف قرار لمائة فرد يعملون فى خمس عشرة نقطة ، ويتطلب تحليلات متلاحقة لعدة بيئات ذات حقائق منها الاجتماعى ، والأخلاقى ، والقانونى ، والاقتصادى ، والفيزيقى للبيئة ، كما تتطلب تسعة آلاف تعريف وتنقيح للهدف ، وألف تغيير للهدف . وإذا قام البحث من جانب أولئك المسئولين ، فقد لا يسترجع أو يعتبر جديراً بالذكر أكثر من خمسة أو ستة قرارات ، هى تلك التى تبدو فى تلك اللحظة صعبة أو مؤقتة ، أو التى كانت موضع تساؤل أو ثبت خطؤها . أما بقية القرارات فسوف تقبل على أنها « مسلم بها » ، وأن جميعها جزء من عملية معرفة عمل المرء ، ومع هذا فان قدراً كبيراً من القرارات والأهداف ، والأوصاف ، والتحاليل للبيئات المختلفة سوف تكون مسألة سجل — محدد ومختصر فى الواقع ، ولكن يرسم معالم الطريق إلى القرارات بتحديد معقول . وليس إلا فى حالة العاملين كأفراد نجد أنفسنا مضطرين تماماً تقريباً للتأمل فيما يتعلق بعدد ونوع القرارات المطلوبة ، لأنه الكثير منها لا شك أنه يتصل بالنشاط الفيزيولوجى .

* * *

لقد كان هدف هذا الفصل بأن تقدم جو القرارات الواقعية على النحو الذى تظهر به فى المنظمات ، وأن يؤكد الفارق الجوهرى بين عملية القرار فى

---

(١) إنه لكى نضرب أمثلة تصويرية لبعض قضايا هذا الكتاب أستطيع القول إن من الضرورى تصور حالات متطرفة يفترض أنه فيها سوف يصدر هذا الأمر . والعادة أن ما سيفعله هو أن يبحث ما إذا كان من اليسير أن يتم الفعل المقترح ، أو ما الذى ينطوى عليه القيام بهذا الفعل ، أو قد يعبر هو عن المشكلة ويطالب حلا لها ... الخ . فالفن الإدارى تسعة أعشاره إغراء أولئك الذين بيدهم السلطة على استخدامها فى القيام بتصرفات سليمة ملائمة .
(المؤلف) .

المنظمات — حيث القرار من أهم جوانبه عملية اجتماعية — وعملية القرار فى الأفراد — حيث هو عملية سيكولوجية تتكون بطريقة اجتماعية . ولعل أهم استنتاج يمكن الشروع به من هذا الوصف ، أنه فى داخل المنظمات — خصوصاً الأنواع المعقدة منها — يوجد تكتيك للقرار — أى عملية تفكير تنظيمية ، قد لا تكون مماثلة لعملية تفكير الفرد . وقد يبدو أن مثل هذه التكنيكات تختلف اختلافاً شاسعاً فيما بين مختلف أنواع التنظيم . كالدينى ، والسياسى ، والصناعى ، والتجارى ... الخ . وربما تؤيد هذا الملاحظة التى نبديها غالباً بخصوص « اختلافات طرق تناول difference in approach » المسائل المتشابهة ، إذ يشتبه فى أنها تنطوى على أكثر من مجرد الاختلافات فى الطابع التكنولوجى ، وفى الغايات والأغراض .

ففى كل حدث أو مناسبة ، يتضح بجلاء أن من المهم اعتبار مبادىء العملية التقديرية على النحو الذى تحدث به فى الواقع من وجهة النظر التنظيمية لا من أى من وجهتى النظر السيكولوجية أو التفكير المنطقى . وسوف يتبين ذلك فى الفصل التالى .

الفصل الرابع عشر

نظرية الفرص

يمكن النظر إلى الكثير من تصرفات الأفراد وإلى نسبة كبيرة من أفعال المنظمات على أنها استجابات لظروف البيئة ، لا تدخل فيها عمليات اتخاذ قرار على النحو الذى عرفنا به القرار فى الفصل السابق . إذ أن هذه الأفعال التى تسبقها قرارات — سواء أكانت قرارات أفراد أم منظمات تختلف عن مجرد الاستجابات من حيث وجود الأهداف ، والغايات ، والأغراض بطريقة مدركة شعورياً كأساس للفاعلية أو العمل بقوة كافية لإحداث الجهد . وفى حالة الأفراد قد تنشأ هذه الغايات عن احتياجات فيزيولوجية أو عن أفكار أو حالات ذهنية هى فى أهم مظاهرها نتيجة للتاريخ أو التكوين الاجتماعى للفرد . على أنه فى حالة المنظمات يتوصل إلى جميع غايات الفاعلية عن طريق عمليات اجتماعية . وفى بعض الحالات البسيطة للمنظمة يمكن النظر إلى الغايات على أنها ليست أكثر من مجرد نقل لأفكار موحدة من حيث اعتناق الأفراد المشتركين فى التنظيم إلى هدف جهاز تعاونى متكامل . ولكن فى معظم الحالات تكون أهداف نشاط المنظمة النتائج الموحدة لفاعلية المنظمة ذاتها . والغايات تمدها فى جزء منها أفكار الأفراد المشتركين — بمعنى أن إرادتهم أن يشتركوا تتأثر أحياناً كثيرة بطبيعة الهدف التعاونى ، ولكن الغايات لا تتعين بمثل هذه الحدود أو القيود . وإنما على العكس تنبثق فى صورتها الدقيقة — فيما عدا بالقدر الذى تتأثر به بوسائل وظروف العمل التعاونى — على أساس « مصلحة » المنظمة . والمصلحة قد تشير أول ما تشير إما إلى التوازن الداخلى للمنظمة بوصفه يؤثر فى علاقاتها بالمشتركين فيها أو بالتوازن الخارجى باعتباره فى علاقاتها بالبيئة عموماً (بما

فيها البيئة الاجتماعية) . إلا أنه فى أى الأحوال تشير « المصلحة » إلى المستقبل وتتضمن بعد النظر فى حدود محك ما أو معيار مرغوب فيه ومطلوب .

هذا الجانب من هدف أو غايات المنظمة هو المثالى . وسوف نطلق عليه العنصر الأخلاقى أو الأدبى moral element . ومن المستحيل أن تستطيع المنظمات الرسمية بتعريفها هذا أن تعمل دون العنصر الأخلاقى . فهو عنصر لاغنى لها عنه[1] . ومن ثم ، فإن العنصر الأخلاقى فى قرارات المنظمة سوف توجه له اعتباراً فاحصاً فيا بعد ، خصوصاً فى الفصل السابع عشر من « طبيعة المسئولية الإدارية » . ومع هذا فإن الفصل الحالى ينبغى تخصيصه لنقيض العنصر الأخلاقى ، وأعنى به عنصر اغتنام الفرص opportunism وهو العنصر الذى يكمن فى حقيقة أنه لا عمل يمكن أن يتم إلا فى الحاضر ، بالظروف وبالوسائل الميسرة فى الحاضر . وواضح أن عنصر انتهاز الفرص opportunistic element فى اتخاذ القرارات لا غنى عنه لنظرية التنظيم .

(١)

يشير عنصر اغتنام الفرص إلى المجال الموضوعى الذى فيه ينبغى أن يتم الفعل . وعملية القرار بقدر ما تتصل بهذا المجال الموضوعى هى فى جوها عملية تحليل ، ولو أن الكثير من هذه العملية سيكون فى العمل مسألة بداهة وذوق قلبى عيانى وليس شعورياً . وتحليل الظروف الحاضرة هو فى جزء منه تعريف للهدف بالحدود المباشرة ، ولكنه أيضاً عملية اكتشاف أى الظروف الحاضرة له دلالته فيا يتعلق بذلك الهدف . ما الوقائع ، وما الأشياء ، وما الظروف التى تساعد ، والتى تعوق الوصول إلى الهدف ؟

---

(١) بينما من السهل دراك أن الفرد يمكن أن يسلك فقط بالطرق الاستجابية والغريزية . (المؤلف).

هذا التحليل سوف يؤدى إلى أن نخرج من اهتمامنا أو انتباهنا الآن أغلب وقائع ، وأشياء ، وتفاصيل ، وظروف الموقف التى لا حصر لها ، ما دام أنه فى بعض الظروف تكون للهدف . ويكون ذلك بطبيعة الحال مهمة سهلة فى بعض الأحيان ، ومهمة صعبة فى بعضها الآخر . فيكون سهلا إذا كان قد سبق حدوثه فى حالات مشابهة ، أو إذا خضع لطريقة تحليل مقررة ، أو إذا كان مسألة علمية محلولة . كما يكون صعباً إذا كان جديداً ، أو إذا لم تكن توجد طريقة (تكتيك) ، أو علم . لأن التحليل حينئذ يكون فى الحقيقة حدساً لا سند له ، أو افتراضاً ، أو دعوى . هذه الحقيقة — حتى لو كان المقرر شاعراً بها — لا تسمح بالتهرب من القرار — وإن كانت ربما تؤدى إلى القرار السالب — أى إلى تقرير ألا يتخذ قرار فى هذا الموضوع فى الوقت الحاضر . ومن ثم فإنه لا مفر من اتخاذ قرار بمجرد أن تبدأ عملية وضع الهدف فى مقابل البيئة .

(٢)

والتحليل المطلوب للقرار هو فى الواقع بحث عن « العوامل الاستراتيجية Strategic factors » . وفكرة « العامل الاستراتيجى » التى اقتبسها عن الأستاذ جون كومونز John R. Commons [1] ترتبط بكلمة « عامل تقييدى limiting factor » التى هى شائعة فى العمل العلمى . واستخدام البروفسور كومونز للكلمة قاصر على نواحى معينة من عمليات إدارة الأعمال والمساومة فى الأجهزة الاقتصادية . إلا أن اقتصارها على هذا المجال أمر لا ضرورة له ، فالمبدأ الذى تنطوى عليه هو فى أية ظروف تتطلب اتخاذ قرار . ونظرية العامل الاستراتيجى لازمة لتقدير عملية القرار . ومن ثم لتفهم التنظيم

---

(١) جون كومونز John. R. Commons اقتصاديات المؤسسات Institutional Economics (نيويورك — شركة مكملان ١٩٣٤) . فى مواضع متفرقة ، ولكن خصوصاً الفصل التاسع ، صفحات ٦٢٧ — ٦٣٣ . (المؤلف)

والوظائف الرئاسية ، وكذلك — ربما بنفس القدر — أهداف السلوك الفردى وهـــذه النظرية — بالقدر من العمومية الذى أستطيع التعبير به عنها — هى كالآتى :

إذا أخذنا أى جهاز ، أو مجموع حالات ، أو مركب ظروف موجودة فى لحظة معينة من الزمن ، فإننا ندرك أنها تتركب من عناصر ، أو أجزاء ، أو عوامل تؤلف مع بعضها البعض الجهاز الـكلى ، أو مجموعة الظروف أو الحالات . والآن إذا تناولنا هذا الجهاز أو المركب من الظروف والحالات بقصد تحقيق هدف ما (ولا نتناولها لهذا الغرض فحسب) ، فإن العناصر أو الأجزاء تصبح متمايزة فى صنفين اثنين : العناصر التى إذا تغيرت أو انعدمت قد تحقق الهدف المطلوب ، شريطة أن تبقى العوامل الأخرى غير متغيرة ، والعناصر أو الأجزاء الأخرى . والعناصر من النوع الأول تسمى غالباً العوامل التقييدية ، والعناصر من النوع الثانى العوامل المـكملة complementary factors . وأكثر من هذا فإننا إذا ركزنا انتباهنا على جهاز أو مجموعة ظروف مقيدة أو مساعدة ؛ فسوف نجد غالباً — على أساس من المعرفة أو الخبرة السابقة — أن الظروف تفشل فى إشباع مطالب الهدف ، لأنه ينقصها عنصر أو عناصر إضافية — أى عناصر يكون معروفاً أنها توجد فى البيئة الأوسع ، وهذه هى أيضاً عوامل تقييدية .

والعامل التقييدى (أو الاستراتيجى) هو العامل الذى تخلق السيطرة عليه بالصورة الصحيحة وفى الزمان والمكان الصحيحين جهازاً أو نظاماً جديداً من الظروف التى تواجه الهدف . وعلى هذا ، فإذا أردنا أن نزيد من غلة إحدى البقول فى حقل معين ، وتبين بالتحليل أن التربة ينقصها البوتاس ، فإن البوتاس يمكن القول إنه العامل (التقييدى) أو الاستراتيجى . ولو أن خزان ما ، يستعمل لأغراض التنظيف أو الغسيل ، وتبين أنه يحتوى على عكارة أو رواسب ، فالعكر يكون هو العامل التقييدى (الاستراتيجى) فى استخدام الماء من أجل التنظيف . إذا كانت إحدى الماكينات لا يمكن تشغيلها بسبب نقص أحد

المسامير ، فإن المسمار يكون هو العامل الاستراتيجى (التقييدى)[١] .

وحيث يكون العنصر أو الجزء الدقيق الموجود أو المنعدم شيئاً أو عنصراً مادياً أو مضاعفاً أو مركباً من أجـزاء ، فإن من الملائم أن نسميه عنصراً « تقييدياً » ، أما عندما يكون العمل الشخصى أو التنظيمى هو العنصر الدقيق — كما هو الحال أخيراً فى كل جهد تعاونى هادف — فإن كلمة « استراتيجى » تـكون أفضل . ويتصل هذا التفضيل بالفرق فى الاستعانة بالتحليل . فإذا كان غرض التحليل المعرفة لذات المعرفة — أى بمعنى آخر إذا كان الهدف المباشر هدفاً علمياً — فإن كلمة «عامل تقييدى» تشير إلى الموقف الثابت نسبياً المحال. أما إذا لم يكن الهدف المعرفة ، بل القرار المتصل بعمل تنفيذى ، فإن كلمة «عامل استراتيجى » تشير إلى الموقف المتغير نسبياً للمحال ، الذى فيه تتفاعل النواحى الشخصية للقرار مع المجال الموضوعى الذى تنمو فيه .

أما حقيقة إغفال كون أحد العوامل الاستراتيجية موجوداً دائماً فسببها أن الفعل الشخصى أو التنظيمى المطلوب كثيراً ما يبدو تافهاً ؛ فالجهد اللازم أقل من المطلوب لتحليل الموقف أو الجهاز. مثال ذلك أنه قد يلزم جهد كبير لتحديد أن الأرض يلزمها البوتاس ، ولـكن يلزم جهد قليل للحصول على البوتاس . ومع هذا ، فإنه عندما تتحدد الحاجة ، يكون قد نشأ موقف جديد ، بسبب حقيقة معرفة أو افتراض أن البوتاس هو العامل التقييدى ، وبدلا من البوتاس يصبح (الحصول على) البوتاس إذن كعامل تقييدى عاملاً استراتيجياً ، ثم إن ذلك يتغير بالتدريج إلى (الحصول على) المال اللازم من أجل (شراء) البوتاس ، وبعد هذا (استدعاء) جون (للخروج) بحثاً عن البوتاس ، ثم (إحضار) الآلات والرجال (لرش) البوتاس .. الخ . وهكذا فإن تحديد العامل الاستراتيجى

---

(١) قد يكون ثمة أكثر من عامل تقييدى واحد ، وحينئذ يمكن اعتبارها جميعاً مجموعة تقييدية ، أو تقسيمها إلى عوامل مفردة للعمل بترتيب ما. (المؤلف)

هو ذاته القرار الذى يحول الهدف فى الحال إلى مستوى جديد، ويفرض البحث عن عامل استراتيجى جديد فى الموقف الجديد. يقول كومونز :

« على أن العوامل التقييدية والتكميلية تتبادل مراكزها باستمرار . فما كان من قبل عامل تقييد يصبح عامل مساعدة وتكميل ، منذ أن يقع تحت السيطرة أو الضبط ، ثم يصبح عامل آخر هو العامل التقييدى . فالعامل التقييدى فى فاعلية إحدى السيارات قد يكون فى وقت ما الشرارة الكهربائية ، وفى وقت آخر الوقود ، وفى وقت ثالث الرجل الذى يمسك بعجلة القيادة . وهذا هو معنى الكفاية : التحكم فى العوامل التقييدية القابلة للتغير فى الوقت المناسب ، وفى المكان المناسب ، وبالقدر المناسب ، والصورة المناسبة لازدياد الإنتاج الكلي عن طريق الاستغلال الممكن للعوامل المساعدة[1] .

وإذا ما أعدنا صياغة الجملة الأخيرة لتتمشى مع مصطلحاتنا واتساع موضوعنا ، فسوف نقرأها هكذا : « وهذا هو معنى القرار الفعال : التحكم فى العوامل الاستراتيجية المتغيرة ، بمعنى مزاولة الرقابة (أو القيام بالضبط exerdse of control) فى الوقت المناسب ، والمكان المناسب ، وبالقدر الملائم ، والصورة الصحيحة بحيث يتحدد الهدف ويتحقق بالطريقة السليمة » .

ويستمر الأستاذ كومونز :

« على أنه من بين الأحداث المعقدة يختار الإنسان العوامل التقييدية لأغراضه . وإذا استطاع التحكم فيها ، فإن العوامل الأخرى إذن تعمل على تحقيق النتائج المنشودة . « فالعلة » هى التحكم الإرادى فى العوامل التقييدية أو الاستراتيجية .. و « المعلولات » هى عمليات العوامل المساعدة . . »[2] .

---

(١) اقتصاديات المؤسسات ص ٦٢٩ . (المؤلف)

(٢) المرجع المذكور ص ٦٣٢ . (المؤلف)

ولا يعنينا هنا الفروق فى العبارات التى أوردها كومونز للتعبير عما يقصده. وأعتقد أن من الحق القول بأن العامل الاستراتيجى يحدد دائماً الفعل الذى له السيطرة أو التحكم ، حتى فى الحالة التى يسميها هو العامل التقييدى . إن العامل المسيطر ليس هو العنصر الذى ينقص الموقف بل الفعل الذى يستطيع الإمداد بالعنصر الناقص . وتحديد أى العناصر هو الناقص أو الذى ينبغى تغييره هو الخطوة الأولى فى تعريف الفعل المطلوب . فالقرار يرتبط بالفعل ، سواء أكان ذلك فى مجالات المعاملات التجارية ، أو المعاملات السياسية ، أو العمليات الميكانيكية ، أو التركيبات الكيماوية ، أو التجارب العلمية ، أو كل ماعسى أن يتصل بإنجاز القصد وتحقيق الغاية .

فالعامل الاستراتيجى إذن هو مركز بيئة القرار ، وهو النقطة التى عندها يحدث الاختيار . فالمسألة هى ما إذا كان يعمل هذا الشىء أو لا يعمل . وكثيراً ما توجد على شكل اختيار عوامل استراتيجية عديدة ، أيها هو الذى يواجه الموقف المباشر أو يشبع حاجة الهدف المباشر . ويوسع ذلك من أفق المستقبل الأقل مباشرة ، كما يزيد من المجال الموضوعى . فيتم الاختيار الاستراتيجى الأخير على أساس تقدير النتائج المستقبلة الأقل مباشرة .

(٣)

ويبين مجرد ذكر هذه النظرية أن القرارات المتكررة المنطوية على التحديد المستمر لعوامل استراتيجية جديدة أمر لابد منه لتحقيق الأهداف الكبيرة ، أو أى هدف لا يرمى إلى غاية مباشرة . ويتطلب هذا فى حالة الفرد سلسلة من القرارات فى أوقات وأمكنة مختلفة . أما فى المنظمات فيتطلب سلسلة من القرارات فى أوقات مختلفة ، كذلك على يد رؤساء مختلفين ، وأشخاص آخرين ، فى مراكز مختلفة . ويقتضى الهدف الكبير ، والقرار العام تجزئة الهدف إلا أهداف تفصيلية ، والقرار الرئيسى العام إلى قرارات ثانوية مفصلة ، ولا يمكن أن يتم

هذا الأخير بطريقة فعالة فى معظمه إلا بالطريقة الصحيحة . كما أن سلسلة العوامل الاستراتيجية والأفعال التى ترتبط بها ارتباطاً مباشراً هى التى تحـدد مجرى الأحداث — لا القرارات العامة .

ولعـله لا يحتاج الأمر بعـد إلى القول بأن عملية القرار عملية تقريبات متواصلة successive approximations — بمعنى التنقية المستمرة للهدف ، أو التمييز الأقرب فالأقرب للحقائق — سير الزمن فيها أمر جوهرى . ومن ثم فإن الذين يتخذون قرارات عامة لا يمكنهم مواجهة الظروف إلا بطريقة عامة وغامضة . والتقريبات التى يتناولونها هى رموز تشـير إلى كثرة من التفاصيل لم يكشف النقاب عنها . » ذلك هو ما نريد أن نعمله ، ذلك هو هدف جهودنا ذلك هو الاتجاه الذى نريد أن نسير فيـه ؛ أما ما هو بالضبط الذى سنعمله ، وكيف لنا بالضبط أن نحققه ، فذلك شىء سوف يبدأ استنتاجه » . ولقد سمعت رؤساء ينطقون بهـذه العبارات عشرة آلاف المرات ، وبعبارة أخرى فان الهدف سوف ينبغى تنقيحه لصالح الأغراض العملية ، والظروف كما تنشأ فى الزمان سوف ينبغى الاستيثاق منها بدقة .

(٤)

وتمييز العوامل الاستراتيجية بدقة هو هدف الطرق الفنية أو التكنيك ، كما أن نموه تكنولوجى إلى حد كبير ، ويتوقف على تدبير وسائل الإكثار من التفاصيل . فالتحليل الـكيميائى ، والتحليل الميكانيكى ، والتريسكوب ، والميكروسكوب ، والعمليات الإحصائية ، ودفاتر الميزانية كلها وسائل عن طريقها يتم تـكبير العوامل الاستراتيجية المختفية فى السطح إلى الأبعاد التى يمكن بها ملاحظتها ونقلها إلى بؤرة ذات دلالة . وإذن ، فبعد صياغة الهدف العام ، كثيراً ما يجد الرئيس العام أن العامل الاستراتيجى بالنسبة له هى ما إذا كانت عمليات أو أدوات التكبير والحقائق الموضوعية كافية ، والرجال الذين

يمكنهم استخدامها متوفرين ، لتحديد العوامل الاستراتيجية بالتفصيل — مما هو أمر ضرورى لإعادة تعريفات الهدف المفيدة .

وليست تنميات العمليات ، والأدوات ، والأفراد متساوية فى كل الاتجاهات . كما أنها ليست بنفس القـدر من الصلاحية فيما يتعلق بالعناصر المختلفة للموقف البيئى . فكل طرف من هذه ينطبق على هدف الإنسان ينطوى بدرجة ما دائمـاً على عناصر فيزيقية ، وكيماوية ، وبيولوجية ، وبتربولوجية ، ونفسية ، واقتصادية ، وسياسية ، واجتماعية ، وخلقية . وأن قوى التمييز لهى أكثر نمواً بنفس هذا الترتيب الذى ذكرت به هـذه العوامل مرتبة على هذ النحو ، بحيث أنه لا مفر من وجود عدم توازن فى إدراك العناصر المختلفة للبيئة الـكلية التى يرتبط بها كل مقدار فى جملته . ومن ثم فإن دقة القرار تـكون أكبر بنفس هذا الترتيب .

فلدينا فى الجانب الفيزيقى من البيئة مقاييس ، كميزان الحرارة (الترمومتر) والضـغط الجوى (البارومتر) ، ومقياس الحركة ، والفولت ، والأمبير ، ومقاييس الضـغط ، وأجهزة التكبير (المجهر) ، وأجهزة قياس الطيف . . . وغير ذلك كثير . ولا يوجد شىء يمثل هذه الدقة فى الاقتصاد . فإذا كان العاملان الاستراتيجيان فى الموقف هما العامل الفيزيقى والعامل الاقتصادى ، فإن دقة التمييز ، فيما يتعلق بالحقائق الفيزيقية سوف تطوق بكثير دقة التمييز العوامل الاقتصادية . وبعبارة أخرى سيكون الموقف موضوعياً تمـاماً فيما يتعلق بالجانب الفيزيقى ، وشخصياً نسبياً فيما يتصل بالجانب الاقتصادى .

ويوجد عدم توازن شبيه بهذا بين العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية الأخرى للبيئة . فليس ثمة فى المجال الاجتماعى هذا المـكبر القوى الذى نجده فى كشف الحساب أو بيان الميزانية balance sheet الذى يجذب الانتباه إلى دلالة الفرق بين الدخل والمنصرف ، ولا كذلك أى اختراع ذو استخدام عام

يقرب فى وقته من حسابات النقود التى يقوم عليها كشف الحساب[1] .

وأن أجدى طريقة لبيان الأهمية — أو الأثر — الذى يترتب على عدم التوازن هذا — هى حقيقة أن القرارات المتصلة بالبيئة الفيزيقية تأخذ هذه البيئة على نحو ما هى عليه فى حاضرها القائم هذا ، ويكون معروفاً أن كل المعلومات التاريخية لا لزوم لها ؛ بينما فى المجادلات التى تكون التكنولوجيا أقل استخداماً فيها ، فإن ما كان فى الماضى ، وكيف تأدى بنا إلى الحاضر ، يساء فهمها كجزء من الحاضر . إن الكيماوى لا يسأل إلا عما هى العناصر التى يجب عليه أن يعمل بها الآن وما هى القوى أو الطاقات التى يتطلبها الآن . وهو لا يبحث فى تاريخ الماء ، ولا فى كيفية اتحاد الأوكسيجين والإيدروجين ، ومتى ، وأين ، وبأى الأسباب[2] . فالماضى بالنسبة له لا لزوم له ولا لإعادته .

أما فى الاقتصاد ، فإن الماضى مفروض دائماً على تمييزنا للحاضر . فنحن لا نسأل فقط عما يساويه هذا الشىء الآن ؛ بل عما تكلفه إنتاجه فى الماضى ، وهى حقيقة كثيراً ما تكون طريقة لأسباب مؤسفة ، ولكن لا صلة لها بتاتاً بالقرار الراهن الذى ينبغى أن يتخذه التاجر : أن يبيعها بما تساويه الآن أو لا يبيعها على الإطلاق ، هل سيتخذ من الخطأ الماضى فى القرار أساساً لخطأ جديد فى القرار أم يتصرف فى الظروف الراهنة . وحين يكون موضوع القرار العناصر الاجتماعية للبيئة ، فإنه يختلط دائماً تقريباً ما كان بما هو كائن . والتشريع موجه دائماً تقريباً لحالات معروف الآن أنه كان لها وجود من قبل ، وكثيراً ما يكون ذلك هو أحسن ما يمكن عمله فى هذه الحالات . فالفعل إذن يقوم على اعتقاد

---

(١) إن الأداة الواقعية الرئيسية للعلاقات الاجتماعية هى اللغة . وإذا استثنينا بعض الأقسام الإدارية الخاصة لسنا فاعليتها بصفة أساسية ومفيدة كوسيلة للكشف عن الفعل الاستجابى لا كوسيلة للتحليل . (المؤلف)

(٢) بما عدا بطبيعة الحال بمعنى أنه قد يكون أكثر ملاءمة كوسيلة لمعرفة أن سائلاً معيناً (هو) الماء الاعتماد على تاريخه أكثر من عمل تحليلات كيمائية . (المؤلف)

ن الماضي له استمراره في الحاضر . وهو وهم ذاتي لا ضرورة له ، والأحرى تقبل الماضي على أنه تقريب احتمالي للحاضر .

ومن هنا فإنه إلى عدم التوازن في تمييز حقائق البيئة يضاف خلط البيئتين الحاضرة والماضية . فنحن نقرر الفعل في الحاضر أو المستقبل المباشر وكأنه في جزء منه يمكن أن ينطبق على الماضي الذي سبق أن تم هذا الظرف هو في ذاته عامل استراتيجي لا مفر منه فيما يتعلق بتنفيذ أي قرار عام نسبياً . فلا قرار يمكن أن يتخذ بطريقة صحيحة إذا هو لم يفترض أن الكثير من قراراته اللاحقة سوف تتخذ خطأ . وهذا عنصر ثابت في بيئة القرارات الإدارية .

فليست الدلالة الشرعية للماضي في البيئة الموضوعية الحاضرة ، ولكن في المظهر الأخلاقي لصياغة الهدف الجديد . لأنه إذا مالزم أن يتغير الهدف أو يعاد تعريفه ، فلابد أن يكون ذلك على أساس من تقدير النتائج المستقبلة . وهي مسألة حكم على احتمالات نتائج الفعل بالتطبيق على الظروف الحاضرة . ومعرفة الماضي لا يمكن أن تؤثر الآن في حقائق الحاضر ، ولكن فقط على أساس من الخبرة يمكننا الحكم على الدلالة المستقبلة — في ضوء الهدف الراهن — لما نلاحظه الآن . فالهدف هو القنطرة التي تصل الماضي بالمستقبل ولا تؤدي وظيفتها إلا بقـــدر استنادها على الحاضر . فليس ثمة مستقبل لا يبدأ بعد الحاضر ، ولا ماضٍ لم يصل إلى نهاية قبل الحاضر ، ولا هدف ليس هدفاً في الحاضر .

* * *

وبالجملة ، فإن القرار من حيث هو اغتنام فرصة يبدأ بهدف موجود وبيئة موضوعية من الأشياء الفيزيقية ، والبيولوجية ، والاجتماعية ، والانفعالية ، والأخلاقية . وعملية القرار المثالية هي تمييز العوامل الاستراتيجية وإعادة تعريف أو تغيير الهدف على أساس تقدير النتائج المستقبلة للفعل في الموقف الراهن ، على

ضوء التاريخ ، والخبرة والمعرفة بالماضى . وتمييز البيئة هو بالضرورة غير متوازن فيما يتعلق بمختلف عناصره بسبب الاختلافات فى التكنيكات الميسرة ، وإلى حد ما بسبب أن الماضى سوف يساء تفسيره فى الحاضر بدلا من الإستفادة به كجزء من أساس تقدير المستقبل . فالقيود الكامنة إذن المفروضة على عملية القرار هى ذاتها عامل استراتيجى فى اتخاذ القرارات الكبرى والعامة . واحتمالات نتائج القرار هى احتمالات الخطأ . ومن النادر أن تتدبر القرارات الكبرى نتائج نوعية خاصة ، لأن مثل هذه القرارات ينبغى التعبير عنها عادة بما يلائم مدى واسعاً من النتائج الممكنة . وإذا ما كان القرارات العامة أن تتدبر نتائجها فلن نكون بصدد عمليات تفصيلية قدر ماتجد عملية تطبيق للتكنيكات المقررة وهذه أحسن بكثير من القرارات ، إلا أنها غالباً ناقصة ، وليست قط نهائية ، لأن عملية القرار لاتنتهى أبداً . والحاضر المتغير باستمرار يخلق أهدافاً جديدة فى التنظيم المستمر .

وحيث تكون القرارات شخصية ، فإن (حقيقة) القرار تتخصص فى الفرد ولكن (عمليات) القرار فى داخل الفرد قد لا تكون متخصصة فيه — باستثناء كون القرارات تتم بترتيب ما فى الزمان وفى أمكنة معينة . فقرارات المنظمات (حقائق مقبولة) accepted facts — بمعنى أن لها سلطة — وعلى العكس ليست متخصصة فى الأفراد بل هى وظائف المنظمة ككل ؛ أما (عمليات) القرار فهى متخصصة بالضرورة . فأهداف وأفعال المنظمة غير شخصيين : وهى تتصف بالتنسيق . وتنشأ جهود الفرد فى المنظمة عن قرارات يتخذها فى جزء منها بالضرورة أناس يتصرفون بطريقة لاشخصية . ففكرة التنظيم تنطوى على جهاز من الجهود الإنسانية تتوزع فيه عمليات القرار وتتخصص . ولكن مادام أن القرار مسألة تعريف للهدف وتمييز للعوامل الاستراتيجية فان تخصص عملية القرار يتضمن فروقاً فى توزيع الأهمية إما على الهدف أو النواحى البيئية الأخرى للقرار . فلا واحد منهما ينعدم تماماً قط فى أى موقف من مواقف المنظمة . إلا أنه عند بعض النقط يكون الإهتمام منصباً على تعريف الهدف ، وفى بعضها

الآخر على تمييز البيئة وتحديد العوامل الاستراتيجية . فالاهتمام فى الوظائف الرئاسية يكون بتعريف الأهداف ، وبين الوظائف الأخرى يكون الاهتمام بتمييز البيئة . وإذن ففى المنظمة الصناعية يكون العمال ، والكتبة ، والكشافون ومساعدو المعمل ، وعمال البيع ، والفنيون ، والمهندسون .... منشغلين بصفة أساسية بالعوامل الاستراتيجية للبيئة الخارجة عن المنظمة ككل . أما البيئة المباشرة للقرار الرئاسى (الإدارى) فهى فى الأصل البيئة الداخلية المنظمة ذاتها . والعوامل الإستراتيجية للقرار الإدارى هى بصفة مبدئية وأساسية العوامل الإستراتيجية لفاعلية المنظمة . فالمنظمة — وليس الرئيس — هى التى تقوم بالعمل على البيئة الخارجية . والرئيس الإدارى مختص أساساً بالقرارات التى تيسر أو تعوق قرارات أخرى فى نشاط المنظمة الفعال أو الكفء .

وأخيراً فإنه يمكن القول بأن جانب الفرصة فى القرار عموماً يرتبط بوسيلة وظروف تحقيق الغايات . وهذا هو القطاع من نشاط المنظمة الذى يمكن فيه أن يكون للعمليات المنطقية والتحليلية ، وللملاحظات والخبرة والتجارب الواقعية ؛ فاعليتها . إذ هى تتطلب — وبدورها تجعل من الممكن — التخصص الذى هو جوهر التنظيم . وإنه فى هـذا القطاع لتكون قوة التعاون أكثر ما تكون ظهوراً وجلاء .

أما القطاع الأخلاقى فهو قطاع الاتجاهات ، والقيم ، والمثاليات ، والآمال المفروضة على انفعالات الأفراد بطرق لا حصر لها من الخبرات الفيزيقية ، والبيولوجية والإجتماعية ، المقطرة فى أهداف تعاون نوعية جديدة . فبهذه الاتجاهات يتم التغلب على مقاومة البيئة الموضوعية وتعديل البيئة من ناحية ، ومن ناحية أخرى تحتم المقاومة تعديل هذه الأهـداف وتمين فى النهاية الآمال التى تمثلها ؛ ثم تتآلف الناحيتان فى أفعال واقعية

القسم الرابع

وظائف التنظيمات فى الاجهزة التعاونية

الفصل الخامس عشر

الوظائف الرياسية

يتطلب تنسيق الجهود اللازمة لأى جهاز تعاونى — كما رأينا — جهاز اتصال تنظيمى . ويتضمن جهاز الاتصال هذا مراكز أو نقطاً لتبادل الارتباط ولا يمكن أن يعمل إلا إذا كان يشغل هذه المراكز أشخاص يقال لهم الرؤساء . ويمكن القول إذن إن وظيفة الرؤساء أن يفيدوا كطرق اتصال بالقدر الذى ينبغى به أن تمر الإتصالات بالمراكز الرئيسية . ولكن ما دام أن موضوع جهاز الإتصال تنسيق كل نواحى التنظيم فإنه ينشأ عن ذلك أن وظائف الرؤساء تتصل بكل العمل اللازم لحيوية وبقاء المنظمة ؛ على الأقل بقدر ماينبغى تحقيقهما عن طريق التنسيق الرسمى .

ومع هذا فمن المهم ملاحظة أنه ليس كل العمل الذى يقوم به أشخاص يشغلون مراكز رئاسية له صلة بالوظائف الرياسية ، أو تنسيق جهود الآخرين . فبعض عمل هؤلاء الأشخاص وإن كان ضمن نطاق أعمال المنظمة ، ليس عملا إدارياً . مثال ذلك ما إذا خرج مدير شركة بشخصه لبيع منتجات شركته أو ليشترك فى بعض العمل الإنتاجى . هذه ليست خدمات رئاسية (إدارية) . وإذا كان مدير إحدى الجامعات يلقى محاضرات على فرقة من الطلاب فليس ذلك عملا إدارياً . وإذا ماقضى رئيس إحدى المصالح الحكومية وقتاً فى نظر شكاوى أو خلافات حول الخدمات التى تؤديها مصلحته ، لا يكون ذلك بالضرورة عملا إدارياً . فالعمل الإدارى ليس كل عمل (خاص) بالمنظمة ، بل العمل المتخصص للابقاء على المنظمة فى حالة فاعلية .

ولعل جميع الرؤساء الإداريين يقومون بقدر كبير من العمل اللاإدارى . ويكون هذا العمل أحياناً أكثر قيمة من العمل الإدارى الذى يقومون به . هذا الامتزاج والتداخل الوظيفى مسألة ملاءمة . وفى غالب الأحيان مسألة

اقتصاد ، بسبب ندرة القدرات ، أو قد يكون هناك أسباب أخرى له . ومع هذا ، فكنتيجة للتداخل بين الوظائف الإدارية والوظائف اللاإدارية من الصعب عملياً تعيين الطرق المقارنة للعمل الإدارى فى مختلف المنظمات بمجرد مقارنة الألقاب أو الوظائف الإسمية . وإذا قصدنا بالوظائف الإدارية العمل المتخصص لصيانة أجهزة الجهد التعاونى ، فإن أحسن ما نفعله التقدم إلى الأهداف العامة لا كتشاف أى عمل ينبغى القيام به ، ثم بعد ذلك — حين يكون ذلك مرغوباً فيه — أن نتتبع الذين يقومون بهذا العمل فى منظمة معينة .

وذلك صحيح خصوصاً لأن العمل الإدارى هو ذاته أغلب الأحيان معقد التنظيم . ففى إحدى المنظمات من الحجم المتوسط قد يكون ثمة مائة شخص يشتغلون بعضاً من الوقت بالعمل الإدارى ، وبعضهم — مثل الكتبة والمختزلين ليسوا رؤساء إداريين بأى معنى معتاد . ومع هذا فإن فاعليات هؤلاء الأشخاص هى قوام التنظيم الإدارى : وإنه لوظائف هذا التنظيم كوحدة خاصة ينبغى أن ينصرف انتباهنا أول الأمر — أما توزيع العمل بين الأشخاص أو المراكز فيصبح بالنسبة للأهداف العامة فى المقام الثانى من الأهمية . وسوف يخصص هذا الفصل لوظائف التنظيم الرئاسى ككل — الذى لا يتعدى وجوده هدف تنسيق جهود المنظمة بكاملها .

وتعمل الوظائف الإدارية على صيانة جهاز الجهد التعاونى . فهى وظائف لا شخصية . وهى ليست — كما يجرى ذكرها أحياناً كثيرة — إدارة جماعة من الأشخاص . ولا أظن أنه يمكن الحصول على فهم صحيح للعمل الإدارى إذا تحصل مفهوم كهذا : ضيق ، ومتعارف عليه ، ولكنه فى حقيقة الأمر خاطىء مضلل . بل إنه ليس من الصحيح تماماً القول بأنه الوظائف الإدارية هى إدارة manage جهاز الجهود التعاونية لأنه كل يدار بنفسه وليس بالتنظيم الإدارى — الذى هو جزء منه . فالوظائف التى تعنينا هى أشبه بوظائف الجهاز العصبى — بما فيها المخ — من حيث علاقتها ببقية الجسم . فوجودها إنما هو لصيانة

جهاز الجسم عن طريق توجيه تلك الأفعال التى لها لزومها الفعال فى توافقه بالبيئة، ولكن ليس من الممكن القول إنها تدير الجسم ، لأن جزءاً كبيراً من وظائف الجسم مستقلة عنها وهى بدورها متوقفة عليها .

والوظائف الإدارية الأساسية — كما سأقدمها هنا — مطابقة لعناصر التنظيم كما سبق ذكرها فى الفصل السابع وعرضت ببعض التفصيل فى الفصل الثالث ، وهى : أولاً : تهيئة جهاز اتصال ، ثانياً : التقدم بضمان الجهود الأساسية ، ثالثاً : صياغة وتحديد الأهداف . وما دامت عناصر التنظيم مترابطة ويتوقف بعضها على بعض ، فإن الوظائف الإدارية هى أيضاً كذلك ؛ ومع هذا فهى خاضعة للقدر الكبير من التخصص ، وباعتبارها وظائف : يمكن لدرجة كبيرة فصلها فى العمل . وسوف نتناولها فقط على النحو الذى توجد به فى المنظمات المعقدة ، وإن لم تكن منظمات كبيرة .

أولا — صيانة الاتصال بالمنظمة

لاحظنا فى فصول سابقة أنه عندما نكون بصدد مركب من أكثر من وحدة واحدة ؛ فإن مراكز الاتصال والرؤساء الإداريين الذين يشغلونها تصبح أمراً ضرورياً . وتخلق الحاجة إلى جهاز اتصال محدد أولى مهام المنظم ، كما أنها الأصل المباشر للتنظيم الإدارى . فإذا كان هدف المنظمة قد تولد بطريقة ذاتية فى عقل شخص واحد ، فمن المحتمل أن يجد من الضرورى منذ البداية الأولى أن يختار مساعديه . وإذا كان التنظيم تلقائياً ، فإن أول مهمة فى البداية يحتمل أن تكون اختيار قائد . وما دام أن الاتصال سوف لا يتم إلا عن طريق وجود الأشخاص ، فاختيار الأشخاص للوظائف الإدارية هو الطريقة الواقعية لإقامة (وسائل) اتصال — وإن كان لابد أن يتبع ذلك على الفور إنشاء مراكز وظيفية — أى بعبارة أخرى (جهاز) اتصال ، وتظل هذه المراكز فى حاجة إلى شغلها كلما خلت — خصوصاً فى حالة المنظمات الثابتة .

وبعبارة أخرى ، إن وضع الاتصال و « التعيين المكانى locating » لخدمات الفرد هى نواحى تكميلية لنفس الشىء . أما مركز الاتصال فهو خدمة المنظمة التى يقدمها شخص ما فى مكان ما . فالأشخاص بدون أوضاع لا يستطيعون أداء وظائفهم كرؤساء ، ولا معنى لهم غير احتمال الوجود . ومن الناحية الأخرى فإن الوظائف الخالية هى من العدم كمراكز الأعصاب الميتة . وهذا هو السبب الذى من أجله لا يستطيع الرؤساء — حين يعملون بجد كرؤساء — أن يقيموا الأفراد فى الفراغ ، أو دون وجود التنظيم كما هو حاصل فعلا . فالناس ليسوا أقوياء أو ضعفاء فى ذاتهم ، بل أقوياء أو ضعفاء فى هذا المركز أو ذاك . وإنه من أجل هذا كثيراً ما « يتغير التنظيم » ، وترتيب الوظائف ، إذا لم يتيسر وجود الرجال الصالحين لشغلها . فالواقع أن « التنظيم الإدارى » لا يمكن أن ينفصل فى العمل عن « أفراد الإدارة » ، و « أفراد الإدارة » هم بلا معنى هام إلا من حيث علاقتهم بترتيب معين المراكز الوظيفية .

وعلى هذا — فمشكلة إنشاء وصيانة جهاز الاتصال — التى هى المهمة الأولى للتنظيم الإدارى — هى على الدوام مشكلة الحصول على الامتزاج بين ناحيتين : أفراد الإدارة والمراكز الإدارية . وكل ناحيـــة هى بدورها عامل استراتيجى للمشكلة الإدارية ، ولا بد أن تتوافق الناحية الأولى ، ثم بعد ذلك الناحية الأخرى . وهذه هى المشكلة الأساسية للوظائف الإدارية . وليس حلها فى ذاته كافياً لتحقيق عمل كل هذه الوظائف ، إلا أنه لا وظائف غيرها يمكن تحقيقها بدونه ، ولا واحدة منها تتحقق جيداً ما لم يتم هو جيداً .

ومع أن وظيفة الاتصال هذه لها ناحيتان ، فمن الضرورى فى العمل التصرف عادة فى إحدى هاتين الناحيتين فى الوقت الواحد ؛ إذ أن منشأ كل كل ناحية منهما هى من أنواع مختلفة تماماً . فمشكلات المراكز positions هى مشكلات الوضع المكانى ، والتخصصات الجغرافية ، والزمانية ، والاجتماعية ، والوظيفية

للوحدة أو المجموعة التنظيمية . أما مشكلات الأفراد فهى حالة خاصة من مشكلات الأفراد العامة : تجنيد الأفراد الذين لديهم المؤهلات المطلوبة ، وتنمية الإغراءات ، والحوافز ، والإقناع ، والسلطة الموضوعية التى يمكن أن تجعل هذه المؤهلات منتجة للخدمات التنفيذية فى المنظمة .

١ — هيكل المنظمة

ولنطلق على الناحية الأولى من الوظيفة — تعريف مراكز المنظمة — اسم « الهيكل التنظيمى أو هيكل المنظمة scheme of organization » . وهى الناحية من التنظيم التى تتلقى انتباهاً رسمياً متزايداً نسبياً ، لأنها يمكن فى الظاهر أن ترد إلى خرائط التنظيم ، وتحديدات الواجبات ، وتوصيفات أقسام العمل ... الخ . كما أنها تقوم على (أو تمثل) التنسيق خصوصاً للعمل الذى ينبغى أن تقوم به المنظمة — بمعنى تفتيت أهدافها إلى أهداف فرعية ، وتخصصات ، ومهام ... الخ — مما سنناقشه فى القسم الثالث من هذا الفصل : نوع وكمية الخدمات التى يمكن الحصول عليها من الأفراد ، نوع وكمية الأشخاص الذين ينبغى استمالتهم (إغراؤهم) فى الجهاز التعاونى لهذا الغرض ، الإغراءات التى تكون مطلوبة ، والأماكن والأوقات التى فيها يمكن لهذه العوامل أن تتحد — ولن نناقش هذه الأمور الآن بالتحديد[1] .

وواضح أن هذه عوامل متوقفة على بعضها البعض بالتبادل ، وأنها تنطوى كلها على وظائف إدارية أخرى سوف نعرض لها فيما بعد . وعندما نتناول « الهيكل التنظيمى » فى هجوم عليه مستقلاً ، فذلك دائماً بافتراض أنه حينئذ العامل الإستراتيجى ، وأن العوامل الأخرى ستبقى ثابتة طوال ذلك الوقت . إلا أنه ما دام أن الغرض الذى يكمن وراء أى تغيير فى الهيكل التنظيمى هو

---

(١) انظر الفصل العاشر عن « أسس وأنواع التخصصات » والقسم الثالث من الفصل الحالى . (المؤلف)

التأثير فى هذه العوامل الأخرى فى جملتها تغييراً ملائماً للغرض ؛ فإن أى هيكل تنظيم فى أى وقت معين يمثل بالضرورة نتيجة تقريبات متتابعة سابقة خلال فترة من الزمن . وقد كان لا بد من اقتحامه على أساس الموقف الراهن .

٢ — الأفراد

ولا يتوقف هيكل التنظيم فحسب على العوامل العامة للتنظيم فى جملتها ؛ بل يتوقف كذلك — كما سبق أن بينا — على إمكانية الحصول على مختلف أنواع الخدمات من المراكز الإدارية . ويصبح هذا بدوره العامل الاستراتيجى . وعموماً فإن مبادىء الاقتصاد فى الحوافز تنطبق هنا كما تنطبق على مشكلات الأفراد الأعم الأخرى . ومع هذا ، فإن توازن العوامل والمشكلات الفنية لهذا الصنف الخاص ليست مختلفة فقط عن مثيلاتها التى توجد عموماً فى المجالات الأخرى من اقتصاديات المنظمة ، ولكنها أبعد خصوصية بكثير فى مختلف أنواع المنظمات .

ونوع المساهمة الأهم الوحيد المطلوب من الرئيس الإدارى — ولا شك أنه أعم صفة فيه أو مؤهل له — الولاء ، والخضوع لشخصية المنظمة . وهذه هى الضرورة الأولى لأن خطوط الاتصال لا يمكن أن تؤدى وظيفتها على الإطلاق مالم تكن المساهمات الشخصية للرؤساء حاضرة فى المراكز المطلوبة ، وفى الأوقات اللازمة ، ودون خطأ أو انحراف لأسباب شخصية عادية . وكصفة شخصية ، يعرف هذا فى المنظمات المدنية باسم نوع « المسئولية » ، وفى المنظمات السياسية باسم « الموالاة regularity » ، وفى المنظمات الحكومية باسم الإخلاص أو الولاء fealty or loyalty ، وفى المنظمات الدينية باسم « التسليم التام » بالعقيدة وبتسلسل درجات السلطة الدينية الموضوعية .

والمساهمة بالولاء الشخصى والخضوع هى الأقل خضوعاً للاغراءات الحسية الملموسة . فلا يمكن شراؤها بالمغريات المادية أو بأى حافز إيجابى آخر ، إلا إذا

بقيت العوامل الأخرى ثابتة . وذلك صحيح بالنسبة للمنظات الصناعية — فيما أعتقد — كما هو صحيح فى أية منظمة أخرى . فلعله من المفهوم عموماً أن النقود أو المغريات المادية الأخرى رغم كونها لا بد أن تدفع عادة للأشخاص المسئولين ، فإن المسئولية ذاتها لا تنشأ عن هذه المغريات .

ومع هذا ، فإن حب الجاه والنفوذ love of prestige هو — بوجه عام — إغراء أكبر أهمية بكثير فى حالة الرؤساء منه مع بقية الأفراد . ولا بد أن يوجد عادة أيضاً الميل إلى العمل والاعتزاز بالمنظمة كحوافز أخرى . وتختفى هذه الحقائق بكثرة فيما يتعلق بالمنظات التجارية حيث تبدو المغريات المادية وكأنها العوامل الفعالة ، والسبب فى جزء منه أن هذه المغريات يكون قد سبق تقديمها فعلا فى هذه المنظات كوسيلة للحفز ، وفى جزء آخر (من السبب) أنه مادام أن الحوافز الأخرى متساوية غالباً فيما بين المنظات من هذا النوع ، فالمغريات المادية تصبح العامل التفريقى الوحيد الموجود بين منظمة وأخرى . ثم إنه يصبح عاملا ثانوياً هاماً بالنسبة للأفراد فى الكثير من الحالات لأن الجاه والمسئوليات الرسمية تفرض أعباء مادية ثقيلة عليهم . ومن هنا لم يكن فى وسع الكنائس ولا الدول الاشتراكية أن تتفادى ضرورة الإغراءات المادية بالطريق المباشر أو غير المباشر للأتباع المخلصين أو الموظفين على الترتيب . ولعل ذلك أن يكون أمراً عرضياً وسطحياً فى كل المنظات . إذ يبدو صحيحاً فى جميعها أن الحوافز الكافية لخدمات الرؤساء صعبة التقديم . وما هو منها أيسر منالاً فى العصر الحديث هو النوع الحسى ، المادى ؛ ولكنها فى جملتها غير كافية بقدر ما هى غالباً غير مجدية[1] .

(١) لقد اقتنعت بعد خبرة كبيرة أن أغلب الخدمات غير الفعالة فى الجهد المستمر هى عمى ما خدمات المتطوعين ، أو شبه المتطوعين ، مثال ذلك العمال بنصف الأجرة . فما يبدو أنه رخيص التكاليف هو فى الواقع باهظ التكاليف ، لأن الحوافز غير المادية ، والسماح بميل شخصى كبير جداً للعمل وما يصحب ذلك من انكباب عليه وتبنى مشروعاته ، والخضوع كذلك للمفاهيم المبالغ فيها عن الأهمية الفردية ... كلها أسباب للاحتكاك الداخلى وغيره من النتائج الكثيرة الأخرى غير المستحبة . على أنه فى الكثير من حالات الضرورة ، وفى الجزء الأكبر من عمل المنظمات السياسية ، والخيرية ، والوطنية ، والتربوية ، والدينية ، كثيراً ما لا يمكن الحصول على الخدمات الضرورية بالحوافز المادية . (المؤلف)

وبعد الولاء ، والمسئولية ، والقدرة على الخضوع لشخصية المنظمة ، تأتى القدرات الشخصية الأكثر تخصيصاً ونوعية . وتنقسم انقساماً عاماً إلى صنفين اثنين : قدرات عامة نسبياً يدخل فيها اليقظة alertness عموماً ، وشمول الميل ، والمرونة ، وحاسة التوافق ، والاتزان ، والشجاعة .. الخ . وقدرات خاصة تقوم على استعدادات معينة وطرق سلوك مكتسبة . والنوع الأول صعب التقييم نسبياً لأنه يتوقف على خصائص ومميزات باطنة تنمو عن طريق الخبرة العامة . كما أنه غير قابل كثيراً للتعليم المباشر . أما النوع الثانى فقد يكون أقل ندرة لأن تقسيم العمل — أى التنظيم ذاته — يربيه بطريقة أوتوماتيكية ، ولكونه قابلا للنمو والتقدم (بتكاليف) عن طريق التدريب والتعليم . فنحن نخرج الخبراء والمتخصصين أكثر فأكثر وبنظام محكم ، ولكننا لا ننمى الرؤساء العامين تنمية حسنة بالجهود الخاصة ، ولا نعرف إلا القليل عن الطريقة التى يتم بها ذلك .

وكلما علت المراكز فى خطوط السلطة ، كانت القدرات المطلوبة أكثر عمومية ، وتحكم ندرة مثل هذه القدرات — إلى جانب ضرورة الإبقاء على خطوط السلطة أقصر ما يمكن أن تكون — تحكم تنظيم العمل الإدارى و الرئاسى . كما تؤدى إلى إنقاص عدد المراكز الرئاسية الرسمية لأقل الحدود ، وهو إجراء يخفف منه فى الكثير من الحالات إنشاء الرؤساء لهيئات الخبرة الاستشارية التى تساعدهم وتوفر عليهم الزمان ، والجهد ، والطاقات الفنية . ويبدو ذلك واضحاً من الترتيبات الشاقة والدقيقة غالباً لتصحيح الخطأ الناشىء عن انحرافات المبالغة فى التخصص وعن ندرة الرؤساء الإداريين .

وتتطلب فاعلية مثل هذه الأجهزة من المنظمات الإدارية المعقدة أكبر تنمية للفنون الإدارية فى الرؤساء . وتتمثل مختلف صورها وتكتيكاتها أصدق تمثيل فى الجيوش والأساطيل ذات القوى الكبرى ، وفى إدارة البريد لدول

أوربية عديدة ، وفى شركة بل للتليفونات ، وبعض أجهزة السكك الحديدية الكبيرة ، والكنيسة الكاثوليكية ، وربما فى التنظيم السياسى (للامبراطورية) البريطانية[١] . فمن أوائل القيود التى تعوق التنظيم على المستوى العالمى أو حتى التنظيم الدولى الأكثر ضيقاً فى نطاقه الحاجة إلى تنمية هذه الصور والتكنيكات أكبر بكثير مما هى عليه الآن .

وإذن — فإلى جانب تنمية هيكل للمنظمة ، نجد اختيار ، وترقية ، وإنزال درجة ، وفصل الأفراد هى أساس صيانة جهاز الاتصال الذى بدونه لا تستطيع أية منظمة أن تقوم . ويتوقف الاختيار (فى جزء منه) ، وخصوصاً الترقية ، أو تنزيل الدرجة ، والفصل كجزاء للأفراد ... على مزاولة سلطة الإشراف ، أو ما يسمى غالباً « الرقابة » .

وتتصل الرقابة control اتصالا مباشراً ، وفى التطبيق الشعورى بصفة رئيسية ، بعمل المنظمة ككل أولى من أن تتصل بعمل الرؤساء فى ذاته . إلا أن نجاح التعاون هو الأكثر اعتماداً على فاعلية التنظيم الرئاسى بحيث إنه من الناحية العملية تكون الرقابة على الرؤساء هى الجانب الأكبر . فإذا لم يكن عمل إحدى المنظمات ناجحاً ، وإذا لم يكن هذا العمل كفئاً ، وإذا كانت لا تستطيع صيانة خدمات أفرادها ؛ فالنتيجة ستكون أن « إدارتها » مخطئة ، يعنى أن هيكل الاتصال ، أو الأفراد المقترنين به ، أو هما معاً — أى القسم الإدارى المسئول مباشرة — فى حالة فشل أو عجز . وقد لا يكون ذلك صحيحاً

---

(١) من وجهة النظر التركيبية نجد الولايات المتحدة الأمريكية جديرة بالذكر خصوصاً ، أما من وجهة نظر الوظائف الرئاسية فقد قصد بها أن تكون ناقصة . بمعنى أن نظام حقوق الولايات أو السيادة المزدوجة ، وفصل السلطات التشريعية والقضائية تخلق كلها مركزاً عاماً للاتصال المتصف بالسلطة فى الحكومة الأمريكية كتنظيم رسمى . وقد أريد بهذا أو يتوقع من هذا أن تواجه المقتضيات بتنظيم غير رسمى . (المؤلف)

— فى بعض الأحيان على الأقل — ولكنه كثيراً ما يكون صحيحاً . وأكثر من هذا ، فإنه لتصحيح هذه الأخطاء يكون الاعتماد الأول على التنظيم الإدارى (الرئاسى) . والطرق التى بها تزاول الرقابة هى — بطبيعة الحال — كثيرة وخاصة بكل منظمة على حدة إلى حد كبير ، ولا يلزم عرضها هنا بأكثر من هذا .

٣ — التنظيمات الإدارية غير الرسمية

ونحن لم نعرض حتى الآن إلا للوظيفة الرئاسية الأولى فقط فيما يتعلق منها بجهاز الاتصال الرسمى . ولقد أكدنا مرات عديدة فى هذا الكتاب أن التنظيم غير الرسمى أمر أساسى للتنظيمات الرسمية ، وخصوصاً فيما يتعلق بالاتصال . ويصدق ذلك لا على المنظمة ككل ، ولا على أقصى وحداتها التابعة لها ، بل أيضاً على ذلك الجزء الخاص منها الذى نسميه التنظيم الرئاسى . فوظائف الرؤساء من حيث الاتصال ، تشمل صيانة التنظيم الإدارى غير الرسمى كوسيلة رئيسية للاتصال .

ومع أنى لم أسمع قط من يقول بأن هذه وظيفة للرؤساء أو أن شيئاً اسمه التنظيم الإدارى غير الرسمى له وجوده ، فقد لاحظت فى كل التنظيمات الجيدة أن أعظم الانتباه وأحرصه موجه إليه ، إذ فى كل منها يعمل التنظيم غير الرسمى عمله ، ولا يتضح ذلك عادة إلا للذين يعنيهم الأمر مباشرة .

والطريقة العامة لصيانة التنظيم الإدارى غير الرسمى هى طريقة العمل على اختيار وترقية الرؤساء بما يحقق الإبقاء على حالة الانسجام العامة بين الأفراد . ولعله غالباً وبالتأكيد أحياناً ما لا يمكن ترقية أو اختيار الرجال ؛ بل حتى يتحتم إعفاؤهم ، بسبب أنهم لا يستطيعون أداء وظائفهم ، أو بسبب أنهم غير صالحين « do not fit » وحيث لا يكون ثمة مجال للكفاءة الرسمية .

إذ أن مسألة « الصلاحية » هذه تشمل أموراً كالتعليم ، والخبرة ، والسن ، والجنس ، والمميزات الشخصية ، والمهابة ، والعنصر ، والجنسية ، والعقيدة والسياسة ، والسوابق الإقليمية ... والسمات الشخصية الخاصة جداً كالسلوك ، والكلام ، والمظهر الشخصي .. الخ . ويفوت القليلين وجود أية قوانين غير تلك التي تقوم على الأقل من الناحية الاسمية (اللفظية) على اعتبارات أخرى رسمية أو شكلية . فهي تمثل في أحسن معانيها الجوانب السياسية للعلاقة الشخصية في التنظيم الرسمي . وأشك في أن ذلك ينمو بأكبر مايمكن في المنظمات السياسية ، والعمالية ، والكنائس ، والجامعات ، لنفس السبب ذاته ، وهو أن الأنواع اللامحسوسة من الخدمات الشخصية أكبر أهمية نسبياً فيها مما في كثير غيرها من المنظمات ، وخصوصاً الصناعية . ولكن لاشك أن لها أهميتها الكبرى في كل المنظمات .

هذا التوافق أو الانسجام compatibility يترقى عن طريق المستلزمات التربوية (الجيوش ، والأساطيل ، والكنائس ، والمدارس) ، وبوجود أساس أو فكرة معينة (في الجيوش والأساطيل الأوربية ، ونقابات العمال ، والحكومات السوفيتية والفاشية والأحزاب السياسية) ، وعن طريق المؤتمرات والاتفاقات ، وبنواحي نشاط اجتماعي محددة معينة ، وبالامتيازات الطبقية المرتبطة بالمزايا و « السلطة » (في الجيوش ، والأساطيل ، والكنائس ، والجامعات) . إذ يلزم اتفاق معين بإدراك غير مكتوب يمكن أحياناً أن يفرض بالطرق الرسمية ، ويعبر عن الجانب السلبي منه بعبارة « سلوك لا يليق بالرجل المهذب (جنتلمان) أو الضابط أو الموظف » . ومع هذا فإنه توجد طرق أخرى لا حصر لها لا يستخدم الكثير منها استخداماً شعورياً لهذا الغرض .

ولا ينبغي أن يفهم من هذا أن الدرجة المطلوبة من الانسجام هي دائماً نفس الدرجة ، أو أنها أقصى درجة ممكنة . إذ يبدو لي على العكس أن مايحدث

غالباً هو أن يصبح الانسجام أو التوافق الزائد عن الحد ضاراً ، وتنشأ عنه عقول ذات مشرب واحد single track minds واتجاهات عقلية بالغة التجمد ، كما يتمخض عن تحطم المسئولية الشخصية . على أنني أعلم من خبرتي في العمل مع المنظمات الحديثة الظهور (الطارئة أو المستحدثة) التي لا وقت أمامها ، وليس لديها إلا القليل من الأساس المباشر لنمو التنظيم غير الرسمي في اتساق مع التنظيم الرسمي أن من المستحيل تقريباً ضمان التعاون الفعال والكفء بدونه .

ووظائف التنظيمات الادارية غير الرسمية توصيل الحقائق ، والآراء ، والاقتراحات ، والشكوك الخفية التي لا تستطيع أن تتأتى بالطرق الرسمية دون أن تثير مسائل تستدعي القرارات ، ودون تبديد الكرامة والسلطة الموضوعية ، وبغير تحميل المراكز الإدارية فوق طاقتها ، كذلك تقليل التجمعات المتطرفة من الأنواع السياسية الناشئة عن التفرق الشديد جداً في الميول ووجهات النظر ، وترقية النظام الذاتي للجماعة ، والتمكين من تنمية التأثيرات الشخصية الهامة في المنظمة . ولعله توجد غير هذه وظائف أخرى .

وسوف أعلق على اثنتين فقط من وظائف التنظيم الرئاسي غير الرسمي . فضرورة تجنب المسائل الرسمية ، أعني ضرورة تجنب إصدار أوامر رسمية عديدة إلا في مسائل الروتين وباستثناء حالات الضرورة أمر له أهميته [١] . وأنا أعرف من الرؤساء الكبار من لا يصدرون أوامر أو أحكاماً بحل مسألة

(١) حاولت وأنا أكتب هذه السطور أن أسترجع قراراً عاماً مهما أكون قد أصدرته بمبادأة من جانبي كمدير للتليفونات خلال السنتين الأخيرتين ، فلم أكد أذكر واحداً ، مع أنه بمراجعة السجلات وجدت الكثير . ومع هذا فمن الناحية الأخرى لا أزال أذكر دون رجوع للسجلات الكثير من القرارات الكبرى التي أصدرتها على عجل حين كنت مدير إغاثة . ولعلني وصلت إلى متوسط خمس قرارات على الأقل في اليوم لمدة ثمانية عشر شهراً ؛ وكنت في هذه الحالة الأخيرة أعمل مع جماعة نبيلة ، لكن ذات تنظيم غير رسمي (اجتماعي) منخفض جداً بسبب حالة الطوارىء التي تعمل فيها . (المؤلف)

هامة إلا نادراً ، مع أنهم يؤدون وظيفتهم طوال الوقت . والرغبة الواضحة من جانب السياسيين فى تجنب المسائل الهامة (وفرضها على أتباعهم) إنما تقوم على الإحساس الـكامل بالتنظيم . فلا السلطة ولا الاستعداد للتعاون (وهما إلى حد كبير نفس الشيء) تستطيع كثيراً إيقاف التفرق الصريح حول المسائل الرسمية فى المرحلة الحالية من تقدم الإنسانية . ومن ثم فان معظم القوانين ، والأوامر الإدارية ، والقرارات .. الخ هى فى الحقيقة إشعار رسمى بأن الأمور تسير على ما يرام — أى أن ثمة اتفاقاً ، والسلطة ليست موضع جدل .

أما مسألة التأثير الشخصى فهى مسألة خفية جداً . ولعله يوجد فى معظم المنظمات الناجحة شخصية آمرة فى مكان ما ، ولايزاول الـكثير من الرجال فحسب تأثيراً طيباً أبعد بكثير من الذى لهم بحكم مراكزهم الرسمية ، بل إن أغلبهم فى نفس الوقت سوف يفقدون تأثيرهم إذا كان لهم مركز رسمى مقابل . وقد يكون السبب أن الـكثير من الناس لهم مؤهلات شخصية من النوع الراقى لا تعمل عملها تحت ضغط المسئولية الرسمية المقابلة . وأنا أذكر على سبيل التمثيل لاعبى الجولف ذوى المهارة الممتازة الذين لا يستطيعون « الظهور » فى المباريات العامة .

والخلاصة : أن الوظيفة الرئاسية الأولى هى تنمية وصيانة جهاز اتصال . ويتضمن ذلك المخطط التنظيمى scheme of organiz. والأفراد الرئاسيين executive personnel معاً . ويدخل فى العمليات التى يتحقق بها هذا الأخير خصوصاً اختيار الأفراد ، وتقديم الحوافز ، كذلك طرق الرقابة التى تسمح بفاعلية الترقية ، والحرمان منها ، والفصل من الوظيفة ، وأخيراً ضمان تنظيم غير رسمى تـكون صفته الأساسية الانسجام بين الأفراد . والوظائف الرئيسية لهذا التنظيم غير الرسمى هى توسيع وسائل الاتصال بالتقليل من ضرورة القرارات الرسمية ، وتجنب التأثيرات غير المرغوب فيها ، وترقية التأثيرات المحبوبة التى تتمشى مع تخطيط المستويات الرسمية .

ثانياً : كفالة الخدمات الأساسية للأفراد

أما الوظيفة الثانية للتنظيم الرئاسي فهى ترقية ضمان الخدمات الشخصية التى منها تتقوم مادة المنظمات .

وتنقسم العملية فى هذه الوظيفة إلى قسمين أساسيين : ١ — التأدى بالأشخاص إلى علاقة تعاونية مع المنظمة ، ٢ — توضيح الخدمات بعد أن يكون هؤلاء الأشخاص قد اندمجوا فى تلك العلاقة .

(١)

والحقيقة المميزة للقسم الأول هى أن المنظمة تقوم فاعليتها على أكتاف أفراد هم بكل معنى ممكن خارجون عنها . ولهذا العمل ضرورته لا لمجرد الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمات الجديدة ، ولا للامداد بمادة نمو المنظمات القائمة ، ولكن أيضاً لتعويض الخسائر التى تحدث باستمرار كنتيجة للموت، والاستقالة ، و « المروق backsliding » ، والهجرة ، والإعفاء ، والإبعاد ، والطرد . وتتطلب عوامل النمو أو استبدال الأعضاء العاملين هذه أن تسمى جهود المنظمة إلى اجتذاب الأفراد إلى نطاق التفكير فى الحوافز الميسرة لديها كوسيلة لإغراء بعض هؤلاء الأشخاص على أن يربطوا أنفسهم بالمنظمة . ومن ثم ، فإن هذه المهمة تنطوى على شقين : (ا) اجتذاب الأفراد إلى متناول الجهد المدبر لاقتضاء خدماتهم ، (ب) استخدام هذا الجهد عندما يصبحون قد اجتذبوا بطريقة كافية . وكثيراً ما يشغل هذان الشقان من المهمة جهد نفس الأشخاص أو الأقسام من المنظمة . ولكنهما متمايزان تمايزاً واضحاً كعنصرين ، وثمة تخصص كبير فيما يتعلق بكل منهما .

(ا) واجتلاب الأفراد إلى متناول عملية التعبئة أو التجنيد أو التبشير مهمة تختلف فى طابعها العملى من منظمة لأخرى من حيث ما يتعلق بالمجال

وبالمنهج . فبعض المنظمات الدينية — خصوصاً الكنيسة الكاثوليكية ، وكنائس بروتستانتية عديدة ، وكنيسة المورمن The Mormon Church — مثلا — من بين أهدافها المثالية ربط كل الناس بمنظماتها ، والعالم كله هو مجال دعايتها التبشيرية . وقد ظلت الولايات المتحدة الأمريكية طوال عشرات السنين تدعو كل من استطاعوا الوصول إلى شواطئها أن يصبحوا مواطنين أمريكيين . بينما منظمات أخرى — ذات قيود تحدد حجم نشاطها — تحد من مجال دعايتها . وعلى هذا تقيد الكثير من الدول القائمة الآن الزيادة الكبيرة فى عدد أولئك الذين يطلبون الجنسية منها بحكم الميلاد . وتقصر الكتيبة الأمريكية عضويتها على الذين اكتسبوا مركزاً عن طريق نوع معين من الخدمات السابقة .. الخ . ويقيد غيرها مجالاته من الناحية العملية على أساس النسبة المددية . كذلك فإن الجامعات « كمبدأ » مفتوحة للجميع ولكل من يحمل مؤهلات تربوية وشخصية ، ولكن ربما تقيد القبول فيها بنسب جغرافية ، وعنصرية ، وطبقية ، حتى تحافظ على الطابع العالمي لهيئاتها ، أو للمحافظة على غلبة الوطنيين فيها ..الخ . والمنظمات الصناعية والتجارية مقيدة من الناحية النظرية عادة باعتبارات التوافق الاجتماعي ، وفوق هذا أيضاً بتكاليف الدعاية . فهى لا تحاول عادة أية استمالة appeal عندما لا يجعل بعد المسافة الجغرافية هذه الاستمالة فعالة .

ومع أن محيط مجال الدعاية هو بالنسبة لمعظم المنظمات لا يمكن إدراكه أو التعبير عنه بوضوح ، وأنه كمشكلة لا يتطلب غير التفكير الإيجابي فى فترات طويلة عادة ، فإنه مع هذا مسألة جوهرية . وأحسن مايتبين ذلك من الطرق التى تستخدم عملياً فيما يتعلق به . وفى الكنائس نجد تنظيم عمل البعثة وحدود مجالها الإقليمى أحسن الدلائل على أهميته . وفى معظم الحكومات فى الوقت الحاضر ، يأخذ الإكثار من الرعايا صورة تشجيع النسل عن طريق الجهود الإيجابية الراقية كما فى فرنسا وإيطاليا مثلا ، أو بطريق تيسير الحصول على صفة المواطن وحرية التنقل ، كما لا يزال حتى الآن فى الولايات المتحدة . ولقد كانت تعبئة

الأجانب فى الكثير من المنظمات الصناعية فى وقت من الأوقات مظهراً هاماً لنشاطها كما كان اجتذاب المساهمين برأس المال أو القروض بطريق مباشر أو غير مباشر على المجال الدولى أساساً ، حتى ظهرت قيود التبادل الحديثة . والواقع أن أوسع مظاهر الاستمالة فى التنظيم الصناعى إنما كان بصدد هذا النوع من المساهمين الذين لأغراض عملية كثيرة لا ينظر إليهم عادة باعتبارهم مادة التنظيم ، وإن كانوا فى دراستنا هذه كذلك .

(ب) أما جهد إغراء أشخاص معينين تجذبهم الاستمالة العامة إلى الاتصال بالمنظمة ثم التوحد بها فعلا فهو العمل الأكثر انتظاماً وروتينية فى توفير وضمان الأعضاء العاملين بها . وينطوى ذلك فى مظاهره العامة على طريقة الاقناع التى سبق لنا وصفها ، وعلى إقامة إغراءات وحوافز، وعلى التفاوض المباشر. والواقع أن الطرق المطلوبة لا حد لكبرها فى العدد ولا لاتساعها فى التنوع[1] . وقد لا يكون من المفيد هنا أن نضيف إلى ما سبق ذكره منها فى الفصل الحادى عشر عن اقتصاديات الحوافز . إلا أن من الضرورى أن نؤكد مرة أخرى أن أغلب الأشخاص المحتمل الحصول عليهم ليسوا أساساً قابلين فى أى وقت معين لأن يقدموا خدمات لأية منظمة معينة ، صغرت هذه المنظمة أو كبرت .

(٢)

ومع أن عملية التعبئة recruiting عملية مهمة فى معظم المنظمات ، وخصوصاً فى تلك المنظمات التى تكون جديدة أو سريعة التوسع ، أو الكثيرة « تقلبات العمل turnover » ، فإنه فى المنظمات الثابتة والمستمرة مع هذا يكون

---

(١) لابد لى أن أكرر أنه — مع كون التوكيد هنا ينصب على جماعة العاملين من المساهمين وهو الذى تهتم به المنظمات الصناعية ، فإن « العملاء » مع هذا أيضاً يدخلون فى الاعتبار . فالمبادىء التى تعرض الآن عموماً تنطبق على فن البيع كما تنطبق على استخدام الأفراد . أنظر ا ، ب من القسم الثانى من الفصل السادس . (المؤلف)

توضيح كمية ونوع الجهود المطلوبة من القائمين بها عادة أكثر أهمية ، وتشغل الجزء الأكبر من عمليات الأفراد . ونظراً للطابع الأكثر واقعية أو محسوسية لصفة « العضوية فى المنظمة » أو لكلمة « عامل أو مستخدم » فإن التعبئة قابلة لأن تلقى انتباهاً كمجال من مجالات الأفراد أكبر مما يلقى العمل لترقية حصيلة الجهود والتأثيرات الفعلية التى هى المادة الحقيقية للتنظيم(١) . واكتساب العضوية — كقبول إسمى — هو مجرد نقطة البداية ، كما أن الحد الأدنى من المساهمات التى يمكن تصورها للتمكين من الاحتفاظ بهذه الرابطة قد تكون عموماً غير كافية لبقاء المنظمة فى حالة حيوية وإنتاج . ومن ثم يكون على كل كنيسة ، وكل حكومة ، وكل منظمة هامة أخرى أن توسع أو تضاعف المساهمات التى سيبذلها أعضاؤها فوق المستوى أو الحجم الذى سيقدم إن لم تبذل هذه الجهود . وعلى هذا ، فلا بد للكنائس أن تقوى الإيمان ، وتوفر المطاوعة عن طريق الاعترافات من العامة والخاصة بالإيمان والخضوع ؛ لتضمن المشاركات المادية من أعضائها . وتهتم الحكومات برفع صفة المواطنية ، بتقوية التضامن القومى ، والولاء ، والوطنية ، والنظام ، والأهلية . كما تهتم منظمات أخرى بكفالة الولاء ، والثقة ، والمسئولية ، والحماس ، وتفوق الجهود ، والإنتاج . وباختصار ، فكل منظمة — لكى تحيا — لا بد لها من السهر بتدبير وإحكام على صيانة وتنمية سلطتها فى عمل الأشياء اللازمة للتنسيق ، والفاعلية ، والكفاية . ويتوقف ذلك — كما رأينا — على استمالتها للأشخاص الذين سبق لهم أن ارتبطوا بها .

لقد سبق لنا عموماً — فى عرضنا للحوافز والسلطة — أن بينا المناهج ، والإغراءات ، والحوافز التى يتحقق بها ذلك . وكوظائف رئاسية يمكن أن يعبر عن هذه كلها بأسماء صيانة الروح المعنوى maintenance of morale ، صيانة

---

(١) كمثال لذلك ، لاحظ الاهتمام الكبير فى لوائح شئون الموظفين ، وكذلك فى التعيينات السياسية ، بالوصول إلى الوظيفة والاحتفاظ بها ، مع الاهتمام القليل نسبياً بالخدمات . (المؤلف)

مخطط الإغراء ، صيانة الخطط الرادعة deterrents ، الإشراف والرقابة ، التفتيش ، التعليم والتدريب .

ثالثاً — صياغة الهدف والغايات

والوظيفة الرئاسية الثالثة هي صياغة وتحديد الأهداف ، والأغراض ، والغايات في المنظمة. وقد سبق لنا أن أوضحنا أن الهدف — بمعنى الكلمة — يتحدد أكثر تقريباً بمجموع الأفعال التي يتم القيام بها فيه بأية صياغة لفظية . إلا أن مجموع الأفعال هو باقي القرارات المتصلة بالهدف والبيئة المؤدي إلى تقريبات أكثر فأكثر للأفعال الواقعية . كما سبق أن أكدنا أيضاً أن الهدف شيء ينبغي تقبله من جانب كل المساهمين في الجهاز التعاوني للجهود . كذلك فقد فقد قررنا أن الهدف ينبغي تفتيته إلى أجزاء ، وغايات نوعية ، ليست فقط مرتبة في الزمان بحيث أن الأهداف التفصيلية والأفعال الجزئية تتوالى في سلسلة من التعاون التقدمي ، بل أيضاً مرتبة في الزمن الواحد contemporaneously من حيث التخصصات — الجغرافية ، والاجتماعية ، والوظيفية التي تنطوي عليها كل وحدة تنظيمية . وإنه لأكثر وضوحاً في هذا منه في الوظائف الرئاسية الأخرى أن التنظيم الرئاسي بكامله هو الذي يصوغ ، ويحدد ، ويفصل ، ويقرر بشأن الأفعال المتزامنة والمتتابعة التي لا حصر لها التي هي مجرى المركبات المكونة للهدف أو الفعل . ولا يستطيع أي رئيس فرد تحت أية ظروف أن يقوم بهذه الوظيفة وحده ؛ بل بالجزء منها فحسب الذي يتصل بمركزه في التنظيم الرئاسي .

ومن هنا فإن الجانب الدقيق في هذه الوظيفة هو جانب تعيين المسئولية — أي تفويض السلطة الموضوعية . وإذن فبمعنى ما ، هذه الوظيفة هي وظيفة مخطط المراكز ، وجهاز الاتصال التي سبق لنا مناقشتهما ، وذلك هو المظهر الاحتمالي لها . أما مظهرها الآخر فهو القرارات والسلوك الفعليين اللذين يجعلان

من المخطط جهازاً عاملا . ومن ثم ؛ فإن المدير العام يقرر : هذا هو الهدف ، وتلك هى الغاية ، وهذا هو الاتجاه — بصفة عامة — الذى نريد أن نتجه إليه قبل العام القادم » . فيقول رؤساء الأقسام ، أو مديرو الفروع الرئيسية التابعة له ، لأقسامهم أو فروعهم : « هذا يعنى بالنسبة لنا هذه الأشياء الآن ، ثم تلك الأخرى الشهر القادم ، ثم هذه الثالثة فيما بعد حين يتم تحديدها تماماً على ضوء التجربة » . ثم يقول وكلاء القسم أو المصلحة : « معنى هذا أن نقوم بعمليات كذا وكذا الآن وفى هذه الأماكن ، وبتلك العمليات الأخرى فى تلك الأماكن ، هذا الشىء اليوم هنا ، وتلك الأشياء غداً هناك » . كما يصبح رؤساء المناطق أو المكاتب الفرعية بدورهم أكثر فأكثر تخصصاً ، والرؤساء التابعون لهم أكثر تخصصاً أيضاً فيما يتعلق بالمكان ، والجماعة العاملة ، والزمان ؛ إلى أن يصبح الهدف أخيراً مجرد أعمال تنفيذية وجماعات عمل خاصة ، ورجالا معينين ، وأزمنة محددة ، ونتائج تتحقق . إلا أنه فى أثنـــاء ذلك تجرى الإتصالات إلى الأمام والخلف ، أعلى وأدنى ، بالتقارير عن الصعوبات ، والعقبـات ، والاستحالات ، وما يتم تحقيقه ؛ فتعدل وتنقح الأهداف من مستوى لآخر .

وهكذا فإن التنظيم من أجل تحديد الهدف هو التنظيم فى سبيل تخصيص العمل الذى ينبغى القيام به ، وتتم التخصيصات فى مرحلتها الأخيرة فى المكان والزمان الذى يجرى فيه العمل . وأشك فى أن تسعة أعشار نشاط المنظمة كله على الأقل خاص بالمسئولية ، والسلطة ، وتخصيص أولئك الذين سيقومون بالجهود التنفيذية أخيراً ، أى الذين يستخدمون الطاقات الشخصية لتحقيق الأهداف الواقعية النهائية . فلن يكون هناك معنى للتخصص الشخصى ، والخبرة الشخصية ، والتدرب الشخصى ، والمراكز الشخصية ، والقدرات الشخصية ،

والعيون والآذان ، والسواعد والسيقان ، والعقول والانفعالات إذا لم يكن الأمر كذلك . والذى ينبغى إضافته إلى السلطة ، والمسئولية ، والمقدرة التى لا غنى عنها من جانب كل عضو فى المنظمة التنسيق كأمر لا غنى عنه أيضاً . ويتطلب ذلك ترتيباً هرمياً pyramiding فى صياغة الهدف يصبح أكثر فأكثر عمومية كلما أصبح عدد وحدات التنظيم الأساسى أكبر ، كما يصبح أكثر فأكثر بعداً فى المكان كلما تقدم الزمن . والمسئولية عن القرار المجرد ، العمومى ، الاحتمالى ، الطويل المدى مفوضة للرئاسات العليا ، أما المسئولية عن التحديد ، والتنفيذ فتبقى دائماً فى القاعدة حيث تستقر سلطة الجهد والعمل .

فصياغة وتحديد الأهداف إذاً هى وظيفة موزعة على نطاق واسع ، وليس رئاسياً منها إلا الجزء الأكثر عمومية . وفى هذه الحقيقة تـكمن أهم الصعوبات التى تنطوى عليها فاعلية الأجهزة التعاونية — وهى ضرورة تفقيه أولئك الذين يعملون فى المستويات الدنيا بالأهداف العامة ، والقرارات الرئيسية ، حتى يظلوا متماسكين وقادرين على أن يتخذوا القرارات التفصيلية النهائية المتوافقة ؛ ثم ضرورة الفهم المستمر الثابت من جانب أولئك الذين يشغلون المراكز العليا للظروف الواقعية والقرارات الخاصة للعاملين فى القاعدة التى عنها وعنهم كثيراً ما ينعزل الرؤساء . وبدون هـذا التنسيق بين أعلى وأدنى للقرارات المتعلقة بالهدف ، تظل القرارات العامة والأهداف العامة مجرد عمليات عقلية فى فراغ المنظمة ، معزولة عن الحقائق بعوامل سوء الفهم . فوظيفة صياغة الأهداف الكبرى والتهيئة لتعريفها وتعريفها وظيفة تحتاج إلى أجهزة اتصال حساسة ، وإلى الخبرة فى التفسير ، والتخيل ، وتفويض المسئولية .

* * *

ولعله لا يوجد أحد بوسعه أن يقدر هذا الوصف العام المركز إلى هذا الحد

للوظائف الرياسية على النحو الذى عرضناه به هنا دون إدراك أن هذه الوظائف هى مجرد عناصر فى تركيب جهاز كلى عضوى ، وأن اتحادها فى جهاز عامل هو الذى تتكون منه المنظمة .

هذا الاتحاد ينطوى على باعثين متقابلين للعمل : الأول أن التفاعل المحسوس والتوافق المتبادل بين الوظائف الرئاسية يحددهما بصفة جزئية عوامل البيئة الخاصة بالمنظمة — أى الجهاز التعاونى الخاص ككل والبيئة المحيطة به . ويتضمن ذلك فى أساسه عمليات التحليل المنطقية وتمييز العوامل الاستراتيجية . وسوف نعرض لهذه الناحية فى الفصل التالى . والثانى أن هذا الاتحاد يتوقف أيضاً على صيانة حيوية الفعل — بمعنى إرادة بذل الجهد the will to effort وهذه هى الناحية الخلقية ، أو الأدبية ، أى عنصر الروح المعنوى ، العلة البعيدة للتعاون التى سنخصص لها الفصل السابع عشر .

الفصل السادس عشر

العملية الإدارية

ليس للوظائف الرئاسية التى سبق لنا تمييزها لأغراض الدراسة والتى هى أساس الكثير من التخصص الوظيفى فى المنظمات — ليس لها وجود واقعى مستقل[1] . وإنما هى أجزاء أو جوانب لعملية تنظيم منظوراً إليها ككل . هذه العملية — سواء فى المنظمات الأكثر تعقيداً ، بل وحتى عادة فى الوحدات التنظيمية البسيطة — قد أصبحت موضوع المسئولية المتخصصة للرؤساء أو القادة . والوسائل المستخدمة هى إلى حد كبير الأفعال الواقعية كما يحددها المنطق ، ولكن الجانب الأساسى للعملية هو الإحساس بالمنظمة ككل والموقف الكلى المتعلق بها . هذا الإحساس هو الذى يرقى كفاءة المناهج العقلية المجردة ، وطرق تمييز عوامل الموقف ، والألفاظ الدالة عليه هى ألفاظ « الشعور feeling » ، والحكم « judgement » ، « الإحساس sense » ، «والتناسب proportion » ، « والتوازن balance » ، « والملاءمة appropiateness » . كما أنه مسألة فن أكثر من أن يكون علماً ، وذوق فنى aesthetic أولى من أن يكون منطقياً logical . من أجل هذا السبب فإنه يدرك أكثر من أن يوصف ، ويعرف بآثاره أكثر من أن يعرف بتحليله . وكل ما أستطيع أن آمل القيام به

---

(١) الظواهر الواقعية هى دائماً أفعال أو نتائج أفعال . ويبدو الكثير من الأفعال مع هذا مرتبطاً فى الأغلب من الحالات بوظيفة معينة حتى إنه كثيراً مايكون من الملائم أن نفكر فى الوظيفة ذاتها كأنها ممثلة تمثيلا واقعياً بطريقة مانعة . مثال ذلك الأمر بتعيين شخص فى أحد المراكز يمكن النظر إليه على أنه التعبير الواقعى عن وظيفة صيانة جهاز الاتصال فى المنظمة لاغير ومع هذا فسوف يتضح أنه سواء من وجهة نظر الأصل أو النتيجة لا يمكن أن ينفصل الفعل عن العناصر الأخرى أو الوظائف . (المؤلف)

هو أن أذكر لماذا كان ذلك كذلك بدلا من أن أحدد ما الذى تتركب منه العملية الإدارية .

وسأحاول ذلك عن طريق تقديم قطاعات العمل الكلى للمنظمات عموماً التى يكون الإحساس بالكل فيها هو الأساس الغالب للقرار . ولكى يتم ذلك أفترض أن مبررات الوجود ، والأهداف النهائية أمر مسلم به ، وتصبح المسألة إذن ما إذا كانت هذه المبررات يمكن أن تؤيدها النتائج ، وما إذا كانت الأهداف يمكن تنفيذها أو تحقيقها . وإذا حدث هذا فسيكون السبب فى أن الوسائل المستخدمة فعالة هو أن العمل التنفيذى يتصف بالكفاية ، وإذن فالأمران اللذان ينبغى أن نعرض لهما من وجهة نظر الكل المنظم هما فاعلية وكفاية العمل .

(١)

سوف لا يكون من الضرورى لغرضنا الأساسى — الذى هو غرض تصورى — أن نخصص حيزاً كبيراً للحديث عن الفاعلية . فهى تتصل فقط بملاءمة الوسائل المختارة فى ظل الظروف الموجودة ككل لتحقيق الهدف النهائى . وهذه مسألة تكنولوجية بأوسع معانى الكلمة ، يدخل فيها تكنيك هيا كل التنظيم ، وطرق سير العمل ، والأجهزة الفنية ، وكذلك تكنولوجيات العلوم التطبيقية حيث تكون لازمة . فالنظرة غير الرياسية لهذه التكنولوجيات التفصيلية يبــدو أنها ترى فيها من الناحية الفنية أنظمة معزولة من الإنتاج أو العمل ، لا تصبح كذلك من نواحيها الاقتصادية فقط إلا بربطها ربطاً وثيقاً بجهاز تعاونى معين ، أو ربما فى العمليات التقليدية بربطها فقط برباطات رمزية . وفى هذه النظرة ينطوى تفتيت الهدف إلى مهام تفصيلية على اختيار التكنولوجيا الملائمة لكل مهمة ، حيث يمكن معالجتها فى ذاتها — مستقلة عن التكنولوجيات

الأخرى لنفس الجهاز التعاونى — والذى يكون مطلوباً إذن للفاعلية العامة أن تكون التكنولوجيات التفصيلية كل منها فعالا فقط .

ويصدق ذلك غالباً بالمعنى « العملى » . فالحقيقة أن البحث الذى لا يهدأ عن العوامل الاستراتيجية يتطلب هذا الاهتمام . أما أى التكنولوجيات الخاصة ينبغى اختياره فى وقت معين ، لغرض معين ، وفى ظروف معينة ، فهى العامل المتغير . ونحن نختار ما يكون الطريقة « الأفضل » فى الظروف الميسرة لنا . ومع هذا فان ما ينبغى توكيده هنا هو أن معالجة الموقف الكلى كشىء ثابت لا يتفاق مع هـذا ، إذ أنه فى الواقع تتوقف كل عملية فنية على كافة العمليات الأخرى المستخدمة فى نفس الجهاز التعاونى ، وتفتيت الهدف العام إلى أهداف تفصيلية ينطوى على هـذا ، وتتشكل الصورة الدقيقة للهدف التفصيلى بالهدف العام والعملية الممكنة لتحقيق أجزائه .

والأمثلة التصويرية الواضحة لهذا التكامل الأساسى للتكنولوجيات كجوهر لفاعلية الأجهزة التعاونية كثيرة يسهل الحصول عليها من مجالات مختلفة . وأحدها مثلا : تفاصيل التكنيكات التى لا حصر لها لعمليات السكة الحديد التى يسيطر عليها عامل واحد هو مقاس الطرق الحديدية . ومثال آخر هو آلة التليفون الذى معيار فاعليته — سواء للارسال والاستقبال — هو أساس تحديد التغيرات فى التصميمات والتراكيب المتعددة المختلفة تمام الاختلاف فى الظروف الواسعة المدى . فى هذه الأمثلة نجد كلمة معيار أو مقياس Standard [(١)] هى التعبير عن إحدى الطرق الواقعية لتحقيق التكامل التكنولوجى ، وقد تبدو

---

(١) لكلمة « معيار standard » مضمونات تكنولوجية واقتصادية معاً ، وفى بعض الأحيان يكون لها مضمونات اجتماعية مباشرة أيضاً . وفى الأمثلة التى ذكرناها ؛ الناحية التكنولوجية الخالصة هى التى تثب إلى الذهن ، إلا أن من الواضح أنه فى كلا المثالين توجد أيضاً الاعتبارات الاقتصادية (التكاليف) الاجتماعية (المنفعة) . ومن الناحية الأخرى فإن بعض تحديدات المعيار أساسها أصلا إقتصادى . فلا نستخدم إحدى الطرق لأنها الوحيدة بالضرورة ، أو لأنها أفضل من غيرها ، بل لمجرد كون الاقتصاد والتوفير هو نتيجة استخدام هذه الطريقة وحدها . (المؤلف)

هـذه الضرورة غير واضحة أحياناً ، ولكن لها مع ذلك وجودها . وإهمالها كمبدأ نظرى لاشك أنه أساس عدم الكفاءة والفشل فى الكثير من المنظمات . وأهم ما يكون لهذا المبدأ من قيمة هو ما له من أثر على حجم ومجال الأجهزة التعاونية . فالكثير من التكامل الصناعى على النطاق الواسع فى الوقت الحاضر يمكن أن يعزى إلى ضرورة ضبط سلاسل كاملة من التكنولوجيا كوسيلة لفاعلية الإنجاز — فى استقلال تام عن الاعتبارات الاقتصادية . ومن الناحية الأخرى فإن صعوبة تجنب المسألة كثيراً ما يبدو أنها تعنى العمل بدون اقتصاد أى بعبارة أخرى أن الحجم الكبير جداً قد قضى على المرونة والتكيف وأحل محلهما عدم الكفاية والعجز[1] .

وإذن ، فالعملية الإدارية — حتى حين تقتصر على ناحية فاعلية المنظمة وتكنولوجيات نشاط المنظمة — هى عملية تكامل الكل المنظم ، عملية إيجاد التوازن الفعال بين الاعتبارات المحلية والاعتبارات الواسعة ، بين المقتضيات العامة والخاصة ، وكجانب يمكن فصله تحليلياً عن العملية الإدارية ، لم يتناول هذا المجال بعد بالتحقيق العلمى ، لأنه قد اختلط بالنواحى الاقتصادية ، إلا أنه قد تخصص فى بعض المنظمات فى الموظفين الكبار بأقسامها الهندسية ، وبهذا فهو موجود خصوصاً فى الأداء الفعلى للكثير من العمل الإدارى .

والرقابة من وجهة نظر الفاعلية effectiveness المنظمة ككل ليست قط عديمة الأهمية ، وهى أحياناً ذات أهمية بالغة ، إلا أنه فى ارتباطها فقط ،

---

(١) لاحظ روح الابتكار والتجديدات المطلوبة ضمناً فى هذا الموقف . فالابتكار التكنولوجى ضرورى من الناحية الاقتصادية لتحقيق الكثير من الغايات التى يمكن تحقيقها — إذا لم يكن الاقتصاد مطلوباً بوسائل أخرى . ومن الناحية الأخرى فإن بعض الغايات التى لا يمكن تحقيقها إلا بعملية تكنولوجية معينة لا يمكن تحقيقها اقتصادياً بدون تجديدات وابتكارات فى التكنيك التنظيمى . ولا يبدو هذا التمييز عموماً أن يكون مفهوماً بدرجة كافية . ونتيجة لهذا — توجد مناقشات حامية ولكن غير ثابتة للمسائل المتعلقة بالموضوع — كالإنتاج على نطاق واسع أو محدود مثلا — أو لهذه المسألة فى المنظمات السياسية أو الدينية التى يتسع نطاقها أو يضيق (المؤلف)

بالـكفاية efficiency — التى فى ختام التحليل تندرج تحتها الفاعلية — لا بد أن تكمل فـكرة الـكل المنظم . وفى بعض الحالآت البسيطة فى المنظات الصغرى تـكون هذه مسألة بداهة . مثال ذلك حكومة بعض المدن الصغيرة أو إدارة بعض المشروعات المحدودة . إلا أن هذه ليست الحال غالباً . فالشعور البديهى بالـكل ليس واضحاً ، وفى الواقع كثيراً ما لا يكون له وجوده الفعال . والرقابة يسيطر عليها جانب معين ، هو الجانب الاقتصادى ، أو السياسى ، أو الدينى ، أو العلمى ، أو التـكنولوجى — مما ينشأ عنه أن الـكفاية لا تـكون مضمونة ، ويحدث الفشل أو يهدد بالحدوث باستمرار . ولا شك أن نمو إحدى الأزمات نتيجة عدم توازن معالجة كافة العوامل يكون فرصة للتصرف القهرى من جانب الرؤساء الذين لديهم فن الإحساس بالـكل ، وقلّ أن توجد فـكرة رسمية ومنظمة للـكل ، بل ربما يندر أن يكون ذلك ممكناً ؛ إلا بالنسبة للقليل من الرجال ذوى العبقرية الإدارية ، أو القليل من المنظات الإدارية التى أفرادها كاملو الحساسية وفى حالة من التـكامل التام . بل إن الفـكرة التى نحن بصددها الآن يبدو أنها قلما تلقى التوكيد لا فى العمل ولا فى الدراسات العلمية . فأى عرض لها لا بد أن يكون مبالغاً فى التبسيط ومجرد إيحاء . والصبر مطلوب من أجل تعقد ما سبق من الحديث بسبب أهمية الموضوع[١] .

---

(١) لقد اتضح لى مرارا عديدة عن طريق طلاب البحث أن هذا الموضوع هو أصعب الموضوعات من حيث ما يتعلق بتناول المواقف الواقعية — مع أنه من الناحية العقلية يمكن إدراكه بسهولة . ولعل السبب فى ذلك أن الإحساس بالموقف كـكل لا يمكن عادة اكتسابه إلا بالارتباط الوثيق المعتاد به . كما ينطوى على عناصر إما أنها لم تـكن أو ليست الآن فعلا قابلة بسرعة للتعبير عنها من جانب أولئك الذين يفهمونها . فمثلا يوجه إلىّ سؤال أن أذكر إلى أى حد وبأية كيفية تتحكم الحقائق الاقتصادية والمعلومات العامة الاقتصادية فى قرارتى بالمنظمة فلا أحيط بالسؤال إلا بصعوبة ، لأنه يتصل بعالم لا خبرة لى بنوعه — عالم الاقتصاد . إننى أدرك النواحى الاقتصادية لعالمى ، إلا أنه على أن أسعى بجد لإيجاد حالات تبدو اقتصادية محضة . وليتناول القارىء كشف حساب أو بيان الدخل — وهى أوضح مالدى به علم من الحقائق الاقتصادية — ثم يسأل شخصاً يفهم هذه البيانات الاقتصادية أن يفسرها له . عندئذ تتأمل قلة القـدر الاقتصادى فى هذا التفسير فيما عدا قيم النقود التى هى مذكورة والدلالة الحسابية لهذه القيم . =

(٢)

سبق لنا أن ذكرنا[1] أن معنى « الكفاية efficiency » فيما يتعلق بالتنظيم هو صيانة توازن فاعليات المنظمة عن طريق إشباع دوافع الأفراد الكافى لاستخلاص هذه الفاعليات . هذا التوازن سوف يكون نتيجة مجموعات من العوامل . والعدد الكبير من التركيبات النوعية لهذه المجموعات المتغيرة من العوامل هو الذى يمكن كمبدأ أن يحدث هذا الناتج .

— ١ —

المنظمة جهاز من الفاعليات التعاونية الإنسانية وظائفه هى : (١) إنشاء ، (٢) وتحويل ، (٣) وتبادل المنافع . وهو قادر على تحقيق هذه الوظائف عن طريق خلق جهاز تعاونى — المنظمة نواته وجهاز تابع له معاً ، ولها أيضاً مقوماتها التى تتركب فيها من أجهزة فيزيقية ، وأجهزة شخصية (الأفراد ومجموعات الأفراد) ، وأجهزة اجتماعية (التنظيمات الأخرى) . ومن ثم ، فإنه من وجهة نظر خلق ، وتحويل ، وتبادل المنافع ؛ يتضمن الجهاز التعاونى أربعة أنواع من الاقتصاديات يمكن تمييزها فيما يلى : ا — اقتصاديات مادية ، ب — اقتصاديات اجتماعية ، ج — اقتصاديات الفرد ، د — اقتصاديات المنظمة . ومن المفيد الأغراض كثيرة أن نجرد من هذه الاقتصاديات تلك العناصر التى تتصل بتبادل

= إن كل تفكيرنا عن الجهود المنظمة يميل إلى أن يكون مغالطياً بسبب مايسميه وايتهد A.N. Whitehead « الواقعية التى لا محل لها misplaced concreteness » فنحن نقوم بالتحليل والتجريد وينبغى أن نقوم بهما فى أغلب شئون تصرفاتنا اليومية ، ولكن عندما نخطىء عناصر الواقع فنحن نحطم فائدة التحليل . والقرارات الإدارية يسبقها التحليل كما حاولت أن أبين فى الفصل الرابع عشر ، إن كان القرار ذاته تركيبيا . والأساس الذى عليه يتم تحليل العوامل الاستراتيجية هو الموقف الكلى الذى يرتبط به القرار . هذا الموقف الكلى قد يتحلل إلى عناصر أو عوامل فيزيقية وبيولوجية ، واجتماعية ونفسية — وإذا شئت اقتصادية كما أؤكد باستمرار مع هذا — فالتحليل ليس الغاية ، بل بداية التصرف الهادف (المؤدى للغاية) . (المؤلف)

(١) الفصل الخامس قسم ٢ فقرة ٤ والفصل السابع قسم ٢ فقرة ٢ . (المؤلف)

المنافع ، فى تمايزها عن إنشاء وتحويل المنافع ، تحت اسم الاقتصاد أو الاقتصاد السياسى[1] . ولـكننا سوف نتجنب هذا — بالقدر الذى تسمح به قيود اللغة وملاءمة قياسات النقود . وسوف نناقش أولا الاعتبارات الرئيسية فيما يتعلق بكل واحد من هذه الاقتصاديات .

ا — فالاقتصاديات المادية للجهاز التعاونى هى مجموع المنافع التى تعلقها المنظمة على الأشياء والقوى المادية التى يتحكم فيها تصرف المنظمة . ويدخل تحتها عنصران : (١) السيطرة أو الضبط control (٢) وتعيين صفة الاستفادة بهذه الأشياء المادية من جانب المنظمة ، وكلاهما ضرورى . ومن المعتقد إذن أن قطعة أرض سوف يكون لها فائدة إذا تملكتها أو سيطرت عليها إحدى المنظمات ، ومع هذا فإنه ليس لها فائدة للمنظمة إلا إذا سيطرت عليها . والعكس صحيح إذا كانت قطعة الأرض تحت السيطرة هكذا ، ولـكن ينتهى اعتبارها ذات فائدة للمنظمة ؛ فإن منفعتها تنتهى .

وسوف يكون الاقتصاد المادى للجهاز التعاونى فى تغير مستمر ، بسبب التغيرات فى العوامل الفيزيقية وتغيرات فكرة المنفعة كما تحددها اقتصاديات المنظمة[2] . وسوف تأتى التغيرات عن طريق : (١) تغيرات مستقلة فى العوامل الفيزيقية — مثال ذلك أن تهلك الأرض بسبب فيضان نهر، (٢) تبادل السيطرة من جانب المنظمة مع الأفراد أو مع المنظمات الأخرى إما لفوائد مادية أو غير مادية ، (٣) التلف أو السلب أو الاستيلاء من جانب أفراد أو منظمات عدوانية ،

---

(١) الفكرة هنا هى أن الاقتصاديات النظرية يبدو أنها تتقاطع مع هذه الاقتصاديات الأربعة — حال تمايزها من وجهة نظر المنظمة — بإدخال بعض أجزاء فيها واستبعاد بعض آخر . وعموماً فالاقتصاديات تتصل بهذه النواحى التى تنطوى على تبادل شعورى أو التى يمكن عادة أن تقيم فى حدود الحسابات النقدية . (المؤلف)

(٢) وذلك لا يمنع — وإنما يجمع — المنفعة التى يراها الآخرون لها — إذا أدركت المنظمة ذلك على أنه يهيىء الفرصة للتبادل (المؤلف)

(٤) التمكن من السيطرة عن طريق الفعل المنشىء أو الخلاق الذى تقوم به المنظمة — مثل تشكيل المادة لتصبح عدة أو آلة . وهذه حالة تحويل للمنافع اللامادية (البيولوجية والاجتماعية) إلى منافع مادية .

ب — وتتكون الاقتصاديات الاجتماعية من العلاقات فى المنظمة (أعنى قوة تبادل المنافع) ومع المنظمات الأخرى ، ومع الأفراد غير المرتبطين بالمنظمة بطريقة تعاونية ، الذين لعلاقاتهم فوائد بالنسبة للمنظمة . إنها مجموع إمكانيات التعاون مع أولئك الذين هم خارج الجهاز التعاونى .

والاقتصاديات الاجتماعية متغيرة دائماً . وتنشأ هذه التغيرات عن تغيرات (أولا) فى اتجاهات المنظمات والأشخاص فى خارجها تجاه المنظمة أو الجهاز التعاونى بسبب اقتصادياتهم هم (التى تتأثر باتجاهات القيم ، والمعايير ، والنظم ، والظروف المادية ... الخ) ، (وثانياً) — التغيرات الناتجة عن مبادلات المنافع المادية أو غيرها .

حـ — أما الاقتصاديات الفردية فقد سبق لنا عرضها بتوسع فى الفصل الحادى عشر . وقوامها من ناحية ، قوة الفرد — منظوراً إليها هنا على أنها كامنة فى الفرد أو يخلقها الفرد — على القيام بالعمل (الأفعال المادية ، والانتباه ، والتفكير) ، ومن ناحية المنافع التى ينسبها هو (أولا) للاشباعات المادية ، (وثانياً) للاشباعات الأخرى التى سوف نسميها هنا ، إشباعات اجتماعية .

واقتصاديات الفرد تتغير باستمرار ، وذلك راجع إلى : (١) الحاجات الفيزيولوجية ، (٢) المبادلات التى تتم مع الآخرين ، (٣) خلق منافعه هو الخاصة به ، (٤) تغيرات أخرى فى حالاته الذهنية ، أعنى فى قيمه وتقديره المنافع — المادى منها والاجتماعى .

د — وأخيراً فإن اقتصاديات المنظمة هى مستودع المنافع التى تحددها هى من جانبها (١) للشىء المادى الذى تسيطر عليه ، (٢) وللعلاقات الاجتماعية التى تتحكم فيها ، (٣) وللفاعليات الشخصية التى تنسقها . إنها مستودع القيم كما تقدرها المنظمة بوصفها جهازاً اجتماعياً . هى جملة الأحكام والقرارات التى تصدرها فيما يتعلق بالفوائد المقارنة للعناصر التى لا يمكن مقارنتها . ففائدة تصرف شخص ما يعبر عنها فى حدود فائدة العمل الذى قام به ، وفائدة العمل الذى تم تقدر فى حدود الأشياء التى صرفت له . إذن فالمنفعة التى تهتم بها اقتصاديات المنظمة ليست تقديراً شخصياً ، بل هى تقدير تنظيمى للعوامل التى تتحكم فيه هى : (١) عوامل البيئة المادية ، (٢) عوامل البيئة الاجتماعية ، (٣) عوامل المساهمة والإعطاء من الأفراد واليهم . فتقدير المنظمة ليس تقديراً شخصياً ، ولا هو — إلا فى حالات عرضية — تقدير السوق ، أو مجموع التقديرات الفردية . إنه تقدير يقوم ولا بد أن يقوم — على نشاطها التنسيقى — الذى هو عمل تختص به وحدها . فهى تقدر الممتلكات المادية ، والعلاقات الاجتماعية ، والمساهمات الشخصية ، على أساس ما تستطيع أن تفعله بها . وتستطيع أن تنشىء بعض المنافع لنفسها عن طريق تصرفها . تستطيع أن تكسب بعض المنافع بالمبادلات ، وتستطيع أن تبدل أو تحول المنافع . وقدرتها على العمل تتوقف على نجاح تصرفها فى صيانة مستودع المنافع الذى تستفيد منه .

فالاقتصاديات المادية هى مستودع الأشياء والقوى المادية التى تسيطر عليها المنظمة وترى لها فائدة ومنفعة ، هذا المستودع قد ذهب إلى أعلى أو أدنى إما بسبب الأحداث الخارجية أو بسبب أفعال المنظمة . إلا أن مجموع المنافع التى تعلق عليها قد تتحرك معها فى نفس الاتجاه أو فى الاتجاه المضاد ، وبكميات غير متناسبة . والذى يحدد هذه المنافع طاقة من الظروف ليست هى ذاتها نفس الظروف التى تحكم الأشياء المادية عينها ، إلا أنه توجد فى الطاقتين من الظروف بعض عناصر مشتركة بينهما — هى الأشياء المادية . أما العناصر الأخرى فتتغاير .

ومثل هذا يقال فى الاقتصاديات الاجتماعية التى هى مستودع العلاقات الاجتماعية للمنظمة ، ولما كانت هذه لا يمكن قياسها فإنه من الصعب ذكرها بوجه عام . إنها تتذبذب — إما بسبب فعل المنظمة أو بسبب الأحداث الخارجية . ولها منفعتها بالنسبة للمنظمة ، إلا أن المنافع تتغير بفعل طاقة أخرى من الظروف .

وبالمثل ، تتغير اقتصاديات الفرد أو مجموعها تغيراً مستمراً إما بسبب نشاط المنظمة ، أو بفعل العوامل الخارجية . إلا أن المنافع إما من جانب مساهمات اقتصاديات الأفراد أو من جانب نفقاتها سوف تتوقف على الطاقات المختلفة للظروف . ومن الصعب إدراك أن منفعة إحدى الخدمات ينبغى أن تكون نفس الشىء بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة التى تستفيد بها .

لهذا فإن من الممكن تحليل مركز الجهاز التعاونى من وجهة نظر أى من هذه الاقتصاديات . من الممكن بيان ما هى ممتلكاته المادية ، وبمعنى ما قيمتها الاقتصادية (حسب المعيار الذى يستخدم) . ومن الممكن بيان ما هو الوضع أو التراكيب الاجتماعية للمنظمة ، وفى بعض الأحيان يكون القيام بنوع من التقدير لقيمتها الاقتصادية أمراً ممكناً . كما أن من الممكن أن نبين ما هى الاقتصاديات الفردية بصور مختلفة من البيانات الإحصائية : كساعات العمل ، أو المشتريات التى تمت ، أو الأجور التى دفعت . . . الخ . وكثيرا ما يكون من المفيد — بل من الضرورى فى الكثير من المنظمات — أن تقوم بهذه التحليلات أو البيانات فى الحدود الاقتصادية ، ولكنه بالنسبة للمنظمات التجارية وكثير غيرها لا تتجمع فى كشوف الميزانية عادة إلا أجزاء فقط من هذه جميعها ، على أن البيان الوحيد لاقتصاديات المنظمة هو البيان الذى يعبر عن النجاح أو الفشل ، والتحليل الوحيد لهذه الاقتصاديات هو تحليل القرارات

المتعلقة بفاعلية المنظمة . فليس ثمة وحـــدة قياس لاقتصاديات منفعة المنظمة[1] .

— ب —

يقتضى توازن اقتصاديات المنظمة أن تطلب وتتبادل ما يكفى من المنافع من مختلف الأنواع بحيث تصبح قادرة بدورها على طلب وتبادل الخدمات الشخصية التى هى قوامها . وهى تحقق ذلك بأن تضمن عن طريق استعمال هذه الخدمات الإمدادات اللازمة بالمنافع التى إذا وزعت على المشتركين فيها تؤمن الاستمرار اللازم للمساهمات بالمنافع من جانبهم . وبالقدر الذى يتطلب به كل من هؤلاء المساهمين أو المشتركين فائضاً فى عملية تبادله للمنافع — أعنى إغراء صافياً له ، لا تستطيع المنظمة أن تحيا إلا طالما هى تضمن عن طريق المبادلة ، والتحويل ، والإنشاء ، فائضاً من المنافع فى اقتصادياتها الخاصة. أما إذا تمخضت عملياتها عن عجز ، فهى تصبح أقل فأقل قدرة على تطلب فاعليات المنظمة التى تتكون هى منها . فالمنظمة ينبغى أن تؤدى منافع مادية ومنافع اجتماعية . وهى لن تستطيع أن تؤدى أكثر مما تملك . ولكى يكون لديها ما يكفى ينبغى أن تضمنه إما بتبادله أو بإنشائه .

---

(١) قارن فى هذا الصدد تمييز باريتو Pareto بين منفعة المجتمع والمنفعة من أجل المجتمع (علم الاجتماع العام Sociologie Générale فقرات ٢١٢/٨ ومابعدها) ، وكذلك تالكوت بارسنز Talcott Parsons (بناء العمل الاجتماعى The Structure of Social Action ص ٢٤١ - ٢٤٩) ، وأنا أقطع بأن ماكان باريتو يتحدث عنه وما أحاول أن أصل إليه مترادفان كمبدأ ، ولكننى لست واثقاً . فباستخدام عباراته أقول إن مجموع منافع المنظمة المتعلقة بكل «عضو» فى المنظمة هى اقتصاد واحد ويمكن أن تسمى منفعة من أجل المنظمة utility for an organiz. إلا أنه لابد أن يكون ثمة منفعة المنظمة utility of Organiz. تقوم على عوامل مختلفة تماما ، ولكنها تشمل المنافع الفردية . ومنفعة المنظمة هذه لابد أنها التقييم الاجتماعى من جانب جهاز العمل الخاص بها ولا يمكن أن يكون مجموع التقديرات الفردية . وفى تعبيرى هذا تكون منفعة المنظمة هى اقتصاديات المنظمة — أعنى أننى أؤكد طابعها الذى لايتوقف عن الدينامية . (المؤلف)

وكمثال يصور ذلك نأخذ أولا منظمة دينية ، وهى فى معظم الحالات لا يمكن أن يكون فى حوزتها فائض من المنافع المادية ، ومع هذا فلابد أن يكون لديها مثل هذه المنافع كى تدفع منها للذين يحتاجون إليها ، خصوصاً الرهبان ومساعديهم من الخدم بمختلف أنواعهم الذين يقفون كل وقتهم على الكنيسة . فرصيدها من هذه المنافع لابد إذن أن يأتى من الأتباع (المساهمين) الذين قد لا يساهمون إلا بالجهد القليل فيما يتجاوز الحضور والاستماع للصلوات ... الخ . ونظير هذه المنافع المادية تتبادل ما أسميناه المنافع الاجتماعية ، التى هى فى جزء منها نتيجة رسومها الجماعية والشعائرية . وهذا يعتبر من ناحية ما تحويلا للمنافع المادية إلى منافع اجتماعية . ولكى يتم لها هذا ، فقد يكون عليها أن تبذل المنافع المادية والمنافع الاجتماعية كلاهما فى التبشير ، الذى يتمخض عن مساهمين جدد يزيدون من فائض المنافع المادية والاجتماعية معاً . وحين يحدث هذا ، فسوف تؤدى المنافع المادية للبعض (الذين يحتاجون إليها للجهود التبشيرية المباشرة وغير المباشرة) والمنافع الاجتماعية للبعض الآخر (الذين لهم « حماس » لمسألة التبشير) . وهكذا ففى اقتصاديات المنظمة تكون العوامل متفاعلة ومتوقفة على بعضها البعض .

وكمثال ثان ، نأخذ الحكومة . فحتى حينما لا تكون خالقة أو ضامنة بطريق مباشر للمنافع المادية ، فهى تتطلب كميات كبيرة منها . وهى تتطلب أيضاً منافع اجتماعية فى صورة قبول وتأييد من المنظمات والأفراد .

وهى تضمن منافعها المادية بالضرائب على الأفراد والمنظمات ، ولكن لابد لها أن تضمن مساهمات اجتماعية فى صورة روح وطنى ، وإقبال على دفع الضرائب ... الخ .

ولنأخذ مثالا ثالثاً : منظمات صناعية . لابد لها أن تنتج منافع مادية — يتكيف بها الهدف ، كما لابد أن توزع أيضاً منافع اجتماعية . وإذا استطاعت

أن تنتج فوائض فى المنافع المادية ، فهذه يمكن استخدامها لدرجة ما فى ضمان المنافع الاجتماعية اللازمة للتوزيع . إلا أن بعضاً من هذه الأخيرة ينبغى عليها على الأقل أن تخلقه أيضاً . وإذا كان ثمة ندرة فى النوعين ، فقد تنفق بعضاً من أيهما على تغيير الحالة العقلية ، فتقلل ضرورة الصرف مما لديها من أحدهما أو الآخر أو هما معاً .

— ح —

وسوف يساعدنا فى تقدير الأسس الموضوعية لهذه التعميمات أن نعطى تصويراً فى حدود أكثر واقعية ، ولكنها مبسطة على خلاف الواقع . ولنفترض أننا نجد خمسة رجال ا ، ب ، حـ ، د ، هـ أنشئوا فى نفس الوقت تنظيماً يهدف إلى جمع أخشاب الوقود ، وهم يبدءون بلا قائد معين . ولنتفق على تقدير جهودهم المشتركة بعشرين دولاراً فى اليوم ، أو أربعة دولارات للرجل الواحد منهم . وأنهم إذا اشتغلوا كل على انفراد يستطيع ا أن ينتج ما قيمته ٣ر٧٥ دولاراً فى اليوم ، وينتج ب بحوالى ٣ر٤٠ دولاراً ، و حـ بحوالى ٣ دولاراً ، و د بحوالى ٢ر٧٠ دولاراً ، و هـ بحوالى ٢ر٢٥ دولاراً . فالجهود التى يساهم بها كل منهم فى الجهاز التعاونى هى إذن متفاوتة ، وتقدر بـ ١ ¼ س بالنسبة إلى ا ، ١ ⅛ س بالنسبة لـ ب ، و س بالنسبة لـ حـ ، و ⅞ س لـ د ، و ¾ س لـ هـ — حيث س تساوى المتوسط . والإغراء على التعاون يقوم أساساً فى الأنصبة المتساوية من الإنتاج التعاونى ؛ أعنى الأربعة دولارات فى اليوم للرجل . فمن الواضح أنه بقدر ما تكون المادة المتزايدة إغراء ؛ فكل رجل سوف يستفيد من التعاون مع أن كمية ونسب الربح أو الاستفادة سوف تختلف . على أنه ليس المجهود الجسمى فقط هو ما يساهم به كل رجل ، وليست المغريات المادية فقط هى التى تقدم . فالشخص ا — الذى هو ذو فردية قادرة — يكره القيود المفروضة على حريته الشخصية — بمعنى أن المغريات الاجتماعية سالبة — حتى إنه ليكاد

يستجيب لإغراء التعاون . أما حـ من الناحية الأخرى فهو مسرور جداً بالعمل فى جماعة ، وسوف يكون راغباً فى هـذا حتى ولو لم توجد مغريات مادية . وهـكذا فإننا نجد منذ البداية الأولى أن العمل الجسمى على البيئة من خلال إنفاق الطاقة الفيزيولوجية ، بدافع من الأشياء المادية كإغراء ، تضعفه الخسارة الاجتماعية فى بعض الحالات من ناحية ، وتقويه الحوافز الاجتماعية أساساً فى بعضها الآخر من ناحية أخرى .

إن ا ، ب ، حـ ، د ، هـ فى الظروف السابق ذكرها ينتجون ما قيمته عشرون دولاراً من حشب الوقود ، ويكسبون مقادير متساوية من ثمن الإنتاج ؛ هى ما يعادل أربعة دولارات لـكل منهم . إلا أنه منذ البدء تحدث تغيرات سواء فى الناحية الاجتماعية وفى الناحية المادية : من الناحية المادية تزيد صعوبات الحصول على الخشب بحيث يقتضى الأمر طاقة أكبر ، أو إنتاجاً أقل ، أو تعاوناً فعالا أقوى . أما من الناحية الاجتماعية فإن حالات الرضى عن التجمع تزيد بالنسبة للبعض ، وحالات السخط من التنسيق (توزيع الأعمال) تزداد بالنسبة للبعض الآخر ، وفضلا عن هذا ، فإنه ينشأ سخط اجتماعى بالنسبة للبعض ، والرضى بالنسبة للبعض الآخر — بسبب تساوى توزيع الناتج . ومن ثم ، فإن الذى يبذل مجهوداً أكبر مما يبذل ب ، يرى أن لابد أن يخرج بنصيب أكبر ، وهو يفعل ذلك لأنه يفكر فى حدود العـلة والمعلول كنتيجة للخبرة الشخصية . وكذلك يفعل زملاؤه — إلا حين يبدو أن ذلك يؤثر فى إرضاء دوافعهم لو حصل العكس .

من ثم يقرر ا هل يبذل جهداً أقل أم يضمن إنتاجاً أكبر ، وإذا اتخذ القرار الأول فستكون النتيجة بسيطة ، ويحاول حـ الذى يستفيد من التنظيم بالرضا الاجتماعى — أن يعوض عن الخسارة بتعاون أكثر — أعنى عن طريق المساهمة الاجتماعية . أما إذا قرر ا أن يحصل على تعويض أكبر دون تغيير فى الجهود ، فلن يكون ذلك ممكناً إلا بإنقاص أنصبة الآخرين . وسوف يقبل

البعض لأنهم يرغبون فى استمرار العمل معاً ، وسوف لا يقبل البعض الآخر لأن رضاءهم عن التنظيم ينبع من الدخل المادى . ومع هذا ، فإنهم يقبلون الشروط لأنهم سوف يظلون يحصلون على أكثر مما يمكنهم الحصول عليه إذا عملوا كل بمفرده .

إلا أنه يكون لديهم شعور بأن النتيجة غير عادلة ، وبدون قصد يبدءون فى إنقاص القدر الذى يساهمون به من الجهد عن طريق التخاذل malingering ويعود رد الفعل الاجتماعى هـذا فيهدد الإنتاج الكلى ، حيث يسعى حـ — إنقاذاً منه للجهاز الكلى — أن يخلق حماساً أو معنوية مقابلين ؛ أى أن يضمن مادة كافية لمواجهة احتياجات الدخول المادية عن طريق زيادة المكاسب الاجتماعية .

ولنلاحظ أن كل خطوة من جانب كل مشترك تتصل بالعامل الاستراتيجى كما يراه هو ، وإن كانت تبريراته فيما يتعلق به من المحتمل أن تقوم على أساس العلة والمعلول ؛ أعنى على افتراض تعادل مطلق بين المشاركة والإنتاج .

وسرعان مايبدو لـ حـ أن الجهاز سوف يتفكك . فمن المستحيل صيانة الإنتاج المادى فى ظل الصعوبات المتزايدة للبيئة ، وتدبير التعويض المادى الذى أصبح الآن مطلوباً . وينتهى حـ إذن إلى أن العامل الاستراتيجى هو ا ، وأن و مع أنه لا يمكنه أن يساهم إلا بجهد أقل من ا يجب أن يحل محل ا ، وذلك لسببين : الأول سبب أساسى وهو أن و سوف يطلب نصيباً مادياً أقل من ا ، بحيث يستطيع حـ بعدئذ الاستمرار فى إشباع مطالب ب ، حـ ، د ، هـ ، والسبب الثانى المتفرع على الأول أن اشتياق و للانضمام للجماعة سوف يؤدى إلى تقوية جهود حـ لجعل الجهاز مرضياً من الناحية الاجتماعية — الأمر الذى على أساسه يمكن أن يصن بطريقة كافية إنتاج الإشباعات المادية ، وزيادة الإشباعات الاجتماعية ؛ فيقوم حـ باستبعاد ا وقيد و .

يتم هذا بنجاح يزيد معه الإنتاج بالفعل ، ويصبح العمل فى هذه الجماعة مرضياً لدرجة أن يرغب آخرون فى الانضمام إليها . فيتقرر أن إضافة آخرين فى الظروف الراهنة لن يكون مفيداً . وينتهى حـ إلى أنه ما دام أن قد كان هو العامل الذى أبقى على تماسك المنظمة ، فينبغى أن يكون له نصيب أكبر من الإنتاج المادى ، وهو يقنع الآخرين بذلك على أنه حق — أى أنهم ينظرون إليه كعامل استراتيجى فى الجهاز يهبهم الإشباعات المادية والاجتماعية . ويبدأ ب ، د ، هـ ، و فى الشعور بقدر كبير من الاعتزاز بمنظمتهم وبالشخص حـ كقائد لهم . إلا أنه فى النهاية تتمخض صعوبات البيئة عن إنتاج أقل بطريقة محسوسة . ويبرر حـ الاحتفاظ بالنصيب المادى المرتفع لنفسه بوصفه العامل الاستراتيجى فى الجهاز ؛ بحيث تنحدر الأنصبة المادية للآخرين . ويظلون فى الانحدار بأنصبتهم حتى تصبح هذه أقل مما يستطيع كل واحد منهم أن يحصل عليه لو أنه عمل بمفرده . ومع هذا فانهم يبقون مشتركين فى المنظمة بسبب ارتباطهم الاجتماعى . إلا أن القدر الحدى بسيط ويصبح من الصعب عليهم أكثر فأكثر تقبل أوامر حـ ، ثم يموت ب فيحضر حـ بدلا منه ز ليحل محله ، لكن ز ليس راضياً تماماً عن الأحوال الاجتماعية ، ولكنه إنما اشترك لأنه لا ينتج بمفرده إلا القليل جداً . فهو راغب فى قبول المغريات المادية القليلة ، ولكن نظراً لضعف قواه وطاقته ، لا يساهم من الجهد بالقدر الذى يحصل عليه من الربح . وينشأ بطريق مباشر أو غير مباشر موقف سخط اجتماعى . وحين تنقص الإشباعات الاجتماعية لدى الآخرين بعد ذلك ويقل الإنتاج المادى — فانهم يتهددون بالانفصال .

عند هذه النقطة ، ينتهى حـ — الذى أصبح قائد المنظمة ومديرها — إلى أن صعوبات البيئة الفيزيقية ، والقيود أو الحدود الفيزيولوجية للرجال الموجودين معه ، وطلبات هؤلاء الرجال لقدر من الإنتاج تستنفد القدرة الإنتاجية المنظمة . كل هذه تجعل من الضرورى قيام هدف جديد إذا كان لا بد للمنظمة أن

تبقى . فيقرر أن قطع عيدان الحبال الخشبية cordwood ربما تصبح هدفاً قد تكون له فائدته . وينجح فى كسب تأييد هـ ، و ، ز لوجهة نظره ، بينما يعترض د ويترك الجماعة ، فيقيد حـ الشخص ح ليحل محله . ولكن ما دام أن وقتاً لا بد أن يمر قبل أن يمكن توزيع خشب الحبال بالفعل كإغراء للرجال ؛ فإن حـ يغرى ط كى يقدم إغراءات مادية فى صورة مؤن (أغذية) إلى حـ ، هـ ، و ، ز ، ح — فى انتظار الإنتاج الصالح للاستعمال — بالاتفاق على إعطاء ط نصيباً من الإنتاج عندما يتم إعداده . ويصبح الموقف إذن على النحو التالى : حـ يساهم بجهوده مضافاً إليها الخدمات الإدارية والإجتماعية لصيانة الجهاز ، و هـ ، و ، ز ، ح يساهمون بالعمل اليدوى مشتركين ، و ط يساهم بالمواد . فيأخذ حـ ، هـ ، و ، ز ، ح المواد (التى يساهم بها ط) على الفور ، كما يحصلون على الإشباعات الإجتماعية من العمل معاً ، والأمل فى مزيد من الكسب المادى فيما بعد . أما ط فهو الذى لا يغرى إلا بأمل المكاسب المادية اللاحقة . وهكذا إلى غير نهاية .

ويمكننا الآن أن نقوم بالملاحظات الآتية :

١ — ليس من الصحيح أن ننسب لأى واحد من الرجال إنتاجاً محدداً . فزيادة (أو نقص) الناتج المادى هو نتيجة تجميع أو تنسيق الجهود . حقاً إنه قد يحدث لو انحدر مقدار مساهمة أحد الأفراد الخمسة ألا يكون ثمة فاعلية فى تعاون الباقين ؛ أو أن نقص الفاعلية قد يكون أكثر أو أقل تناسباً مع مقادير التحول الفردى . فالتوزيع الداخلى للاغراءات الإيجابية نصيب متساو فى الناتج النهائى . ومن الواضح أن الحوافز « العامة » مع هذا مختلفة . إذ أن ا يكره الناحية الاجتماعية ، بينما حـ يحبها حباً كبيراً .

٢ — وما دام أن حـ يقوم بتأثير إيجابى ملائم فى الجهاز التعاونى ، وما دام أن النتائج لا يمكن كفالتها إلا بالتعاون ، فإن حـ ربما كان أكثر

أهمية من أى فرد آخر — رغم أنه لا يساهم إلا بجهد متوسط . ومن ثم ، فإن المساهمة (الاجتماعية) لأحد الأفراد عامل فى صيانة جهاز التعاون يستخلص من المشتركين الطاقة الجسمية ، التى تتحول إلى مواد فى الأماكن المطلوبة .

٣ — وقولنا إن حـ — أو أى شخص آخر — هو أكثر أهمية للجهاز من أى فرد غيره لا يمكن أن يقوم (هذا القول) إلا بافتراض أن العناصر الأساسية الأخرى فى التعاون تبقى كلها ثابتة . وفيما عدا هذا الافتراض لا يمكن أن يوجد تقدير له دلالته فيما يتعلق بمساهمة أى شخص بخصوص النتائج العامة أو الكلية . ومعنى هذا أنه لا يمكن إعطاء أى عبارة تقديرية معينة ذات دلالة ما لم تكن فى حدود (النتائج التفاضلية أو الفارقية differential effect) . يمكن تقرير أو تقدير ما ستكون عليه نتيجة انسحاب حـ من الجهاز ، أو نتيجة إحلال خدمات شخص جديد (و) محل خدمات (حـ) السابق .

من هنا فإن فكرة العلة والمعلول ليست صحيحة بالمعنى المطلق . فالتغيرات التى يمكن قياسها فقط فى نتائج (معلولات) العوامل المفردة single factors هى ما يتعلق بهذه العوامل عندما ينظر إليها على أنها استراتيجية . والعوامل الاستراتيجية هى تلك العوامل التى تؤخذ بوصفها مكافئات بديلة يمكن التحكم فيها controllable alternatives . فيمكن التعبير عما ستكون صافى نتائج إخراج حـ من الجهاز فى مقارنتها بتركه فى مركزه أو استبدال (و) به . ومع هذا فإن جميع النتائج هى نتائج الجهاز التعاونى ككل . ونستطيع قياس نتائج التغيرات قياساً تقريبياً (فى داخل الجهاز) — لا المساهمات المطلقة لأى عامل واحد — تلك النتائج التى تحدد ، بطبيعة الحال ، من وجهة نظر الهدف .

٤ — وفى مرحلة من مراحل تاريخ المنظمة رغب الكثير من الأفراد

فى الانضمام إليها ، وكان نصيبهم الرفض . وهذه حالة تكون المنظمة قد خلقت لنفسها فيها منفعة اجتماعية . فهى لم تستغلها استغلالا مباشراً بقيد أولئك الذين يرغبون فى الانضمام إليها ، ولكن ملكيتها سرعان ما جعلت الارتباط بها أكثر إرضاء لأعضائها — الذين استمدوا من ذلك الرضى عن هذا التركيب الاجتماعى . وفى الكثير من الظروف قد تقوى هذه المنفعة الاجتماعية العامة تقوية كبيرة اقتصاديات المنظمة كما تؤثر فى كل الاقتصاديات الأخرى . وسوف نبين أنه لا يكون من الممكن إلا بأكثر الطرق لا مباشرةً التعبير عن هذا التركيب الاجتماعى فى حدود اقتصادية ، أو تحقيقه بأية عملية اقتصادية مباشرة .

وهكذا ، فنى كل منظمة توجد أربعة أنواع من الاقتصاديات : (١) الطاقات الجسمية والمواد الفيزيقية التى يساهم بها الأعضاء والتى تستمد من عملها على البيئة والتى تنفق على البيئة وتمنح لأعضائها ، (٢) الاقتصاديات الفردية ، (٣) المنافع الاجتماعية المتصلة بالبيئة الاجتماعية ، (٤) ثم الاقتصاديات الشاملة المعقدة للمنظمة التى فى ظلها يساهم الأعضاء بالخدمات المادية والخدمات الإجتماعية ، وتقدم البيئة الأشياء المادية ، كما تقدم الماديات للبيئة والإشباعات المادية والإجتماعية للأعضاء . والمقياس الوحيد لهذه الإقتصاديات هو بقاء المنظمة ودوامها . فإذا كانت فى حالة نمو كان من الواضح كفاءتها . أما إذا كانت تنكمش فإنه يشك فى كفاءتها ، وقد يثبت آخر الأمر أنها كانت طوال فترة الانكماش غير كفء .

ولابد من توكيد طبيعة هذه الاقتصاديات توكيداً قوياً لأن الأفكار الثابتة فى مجرى الأمور كثيراً ما تعمل على إخفائها . فمثلا يقال إن المنظمة التجارية لا يمكن أن تحيا إلا إذا تجاوز الدخل فيها المنصرف ، وهى عبارة فيها قلب للموضوع . ولا تصدق إلا إذا لم يحدث أحد عجزاً فى السلع التجارية لأسباب غير اقتصادية . إلا أن ذلك يندر ألا يحدث . وكثيراً ما يغرى الاعتزاز بالأسرة ، والدوافع الإنسانية ... الخ بالمساهمات الاقتصادية من أجل دوافع لا تجارية تمكن المنظمة التى هى اقتصادية بطبيعتها من البقاء . ومن الواضح

حقيقة أن المنظات ذات الأعداد الكبيرة التي هي غير ناجحة اقتصادياً تستمر مع ذلك في البقاء — مها يمكن أن تكون الدوافع ، ومع هذا فهي لا تستطيع أن تبقى إذا كانت الإشباعات الاقتصادية وغيرها التي تنتجها أو تكفيها ككل ، يمكن أن تجزى عن الخدمات الاقتصادية وغيرها التي تستهلكها ككل .

كذلك فإنه كثيراً ما يكون الرأى الشائع أن المنظات الدينية — نظراً لكونها غير مادية في أغراضها — يمكنها أن تغفل اعتبار الاقتصاديات المادية أو تعفى نفسها منها ، ومع هذا فلا شيء أكثر وضوحاً من أنها ليست قط كذلك . إنها فقط ليست بالضرورة منتجة مباشرة للأشياء المادية ، ولكنها دائماً مستهلكة لطاقات ومواد فيزيقية . وليس الربح المادى سبب وجودها ، ولكنها لا تستطيع مع ذلك أن تتفادى استبداد كشوف الحساب .

ويكمن تحت هذه الاقتصاديات الرباعية في كل المنظات حقيقة أساسية هي أن (من المستحيل) موازنة المنصرف والدخل بالتفصيل . وهذا تعبير آخر عن القول بأن من طبيعة الأجهزة التعاونية أنهـــا — أو أن ما تنتجه أو ما تستهلكه هو — أكثر أو أقل من أو يختلف عن مجموع أجزائها أو مساهماتها المكونة لها .

فالتعاون تعبير عن الإرادة والغرض الإنسانيين في البيئة الفيزيقية . وهو ليس قط خالقاً للمادة الفيزيقية ، بل فقط لدرجة محدودة صانعاً لها . إنه خالق ومحول للمنافع . فعندما تؤلف عناصر كيماوية معينة ، فقد تبقى الذرات التي بدأت بها العملية ناقصاً أو زائداً الطاقة التي استنفدت أو استقبلت . أما إذا كان المركب الناتج صلباً ، وقد كانت العناصر المكونة له رخوة ، فإن الغرض الإنساني الكامن في فعل التأليف بينها يجد شيئاً في النتيجة لم يكن له وجود في الأصل .

ومهما يكن من أمر ، فـكما سبق لنا أن كررنا ، أغلب التعاون الممكن لا يتحقق أو ليس ناجحاً . فلـكى يكون ناجحاً لا بد أن يخلق شيئاً ، ولا ينبغى أن يتبدد هذا فى العمليات التفصيلية للتعاون بحيث لا يستطيع أن يشبع الدوافع الإنسانية . وما دام أن التفاصيل لا يمـكن أن تستخلص فى كل واحد ، وما دام أن نتائج التعاون لا يمـكن أن تعرف إلا بتحققها فى الواقع ؛ فـكفاية المنظمة النهائية تتوقف على عاملين اثنين مختلفين تماماً : ا — كفاية التفاصيل ، ب — الاقتصاد الخلاق للـكل .

ا — فالعملية الأساسية هى الإمداد بكل مشاركة من كل نوع بأقل مايمكن من التوزيع المضاد . فـكل مشاركة داخلة تتجه إلى وعاء مشترك pool إن صح التعبير ، وكل توزيع خارج يخرج من هـذا الوعاء — إلا أن الإثنين لا يمكن أن يكونا نفس الشىء . ولا يمكن أن يكونا نفس الشىء لأن المنافع — لا الاشـياء التى تنسب إليها هذه المنافع — هى التى يدفع بها إلى الداخل والخارج ، والمنافع هى التى تتبادل فى العملية . وذلك هو علة التعاون . وبأبسط ما يمكن من التعبير أن معنى هذا أن الأسعار ليست قط ولا يمكن أن تكون قائمة على التكاليف . وإنمـا هى تقوم على القيم values فى كلا طرفى العملية التعاونية. وذلك صحيح حتى فى النواحى الاقتصادية الخالصة عندما تقاس بالنقود — مع أنه فى هذا المجال نجد الأوهام المضادة عامة ، وكثيراً ما تكون ملائمة ومفيدة فى الظروف الثابتة . إلا أنه عندما يتعلق الأمر بالقيم غير النقدية — التى هى موجودة دائماً — فلن يطلب أحد شيئاً غيرها بمجرد الطلب . كذلك لا يتغاضى أحد لنفس السبب عن هذه القيم فى العمل . فـكل تاجر وكل رجل سياسة يعلمان أن للابتسامة قيمة ، وأن وجود أو عدم وجود الإبتسامات أحياناً قد يكون هو العامل الاستراتيجى فى النجاح أو الفشل ؛ إلا أنه لا أحد يستطيع قياس نتائجها ، وأى واحد يعرف أن حسن النية سواء من جانب العملاء ، أو المستخدمين أو المستثمرين .. قيمة كبيرة ، إلا أنه لا أحـد يعرف كيف

بقدر ثمنها[1] : ومن المعروف عامة أنها لا يمكن أن تضمن بالنقود وحدها ؛ وكثيراً مايستحيل ضمانها بالنقود .

ومعنى هذا أن كفاية المنظمة تنشأ عن نوعين من الرقابة : رقابة المنصرف والدخل بالتفصيل عند نقطة التبادل ، فى محيط المنظمة ؛ والتنسيق — الذى هو داخلى وعامل إنتاجى فى المنظمة : التبادل هو عامل التوزيع ، والتنسيق هو عامل الخلق والإبداع .

ونوجـــه الآن انتباهنا لعامل التوزيع distributive factor . وإذا اقتصرنا مؤقتاً على المنظمات الصناعية ، استطعنا القـول بأن كفاية التوزيع تنطوى على الاقتصاديات المستقلة الآتيـة : اقتصاديات العميل ، اقتصاديات العمل ، اقتصاديات الأثمان ، اقتصاديات التوريد ، اقتصاديات التكنولوجيا . والقاعدة فى كل من هذه الاقتصاديات ينبغى أن تـكون : أن تعطى — بقدر الإمكان — ماهو أقل قيمة بالنسبة لك ، ولـكن أ كثرقيمة للمستلم ، وأن تتسلم ماهو أ كثرقيمة لك وأقل قيمة للمعطى . هذه حاسة مشتركة ، حاسة عملية طيبة ، حاسة اجتماعية طيبة ، وتـكنولوجيا حسـنة ، وهى الأساس الدائم للعلاقات الودية والبناءة من أى نوع . ولا يعنى ذلك أنك تعطى أقل ما تستطيع من وجهة نظر المستلم . ففى حدود النقود أنت تعطى أخذ الناس دولارات على خدماته التى تساوى بالنسبة لك أ كثر من الدولارات . ولا يوجد إنسان عاقل يقول بغير هـذا ، فإذا قدمت الخدمات نظير الدولارات فلا بد أن الدولارات تساوى أ كثر بالنسبة لك من الخدمات . ولسوء الحظ بالنسبة للتبسيط ، أنه لا واحد من طرفى التعامل هذين يمكن الإقتصار عليه أو قياسه تماماً بالدولارات ؛ حتى فى المشروعات التجارية ، وفى المشروعات غير التجارية يكون التبادل غير ملموس إلى حد بعيد .

---

(١) فى بعض الظروف بطبيعة الحال تقيم بعض أجزاء « حسن النية » من أنواع مختلفة طريقة تجارية . (المؤلف)

والذى يخفى هذه الحقيقة البسيطة من حقائق الخبرة أحياناً كثيرة أن التقسيمات اللاحقة قد تتغير ، وإن كان ذلك حينئذ على هامش الموضوع . فقد أدفع لشخص اليوم عشرة دولارات بسرور ، ثم أجد فى اليوم التالى أننى فى أشد الحاجة لعشرة دولارات ، ولا أستطيع الاستفادة بالخدمات التى دفعت المبلغ من أجلها . وحينئذ قد أكون على استعداد للتفكير فى أننى قد قمت بصفقة خاسرة ، وأطالع الماضى فى الحاضر . ويؤدى هذا إلى الفكرة الخاطئة أن التبادل ينبغى أن يكون فى أضيق ما يمكن من الحدود بحسب احتياجات المستلم — بصرف النظر عن القيمة بالنسبة لهـا — هذه الفلسفة الخاصة بإعطاء أقل ما يمكن وأخذ أكثر ما يمكن (باعتبار قيم الشخص الآخر) هى أساس علاقات العميل السيئة ، وعلاقات العمل السيئة ، وعلاقات الائتمان السيئة ، وعلاقات التوريد السيئة ، والتكنولوجيا السيئة . فالحدود الممنة للنجاح التعاونى محدودة بحيث لا تسمح بتحطم الحوافز الذى تنطوى عليه هذه الفلسفة .

وذلك هو سبب الكثير من فشل التنظيم . فالحوافز القيمة لا تقدم ، أو هى لا يمكن أن تقدم ، لأن المساهمات المقابلة لها أقل قيمة .

وتطبيق هـذه النظرية غاية فى التنوع والتعقيد ، وسوف أعطى مثالا تصويرياً من مجال علاقات المستخدمين ، فالكفاية معناها رفع النقود المعطاة إلى الحد الذى تصبح فيه ذات قيمة للمخدم وقليلة القيمة بالنسبة للمستخدم ، ثم إعطاء حوافز إضافية تكلف المخدم قليلا ، ولكن المستخدم يقدر قيمتها جداً ، وبعد ذلك رفض الذين لا يهبون المخدم إلا أقل ما يستطيعون . ويؤيد هذا القول بأن المخدم الناجح يحسن جزاء الرجال الناجحين ، والرجال الناجحون يبذلون الكثير من أجل المخدم الناجح إلا أنه فى كلا الحالين ليست كلمة « ناجح » تقدير الفرد لذاته ، على أنها مسألة شعور ، أو نوايا طيبة ، فالمعيار الصحيح هو الكفاية — أى الرضاء الشخصى .

وبقدر ما فى نظرية الكفاية هذه من الغموض وعدم الإقناع — عندما تذكر فى حدود العلاقات الاقتصادية العادية التى تزيد غموض الكثير من نواحى تبادل القيم — فهى على الأقل توحى بجوهر الفكرة . على أنه فى مجالات المنظمات السياسية ، والحكومية ، والدينية ، ومنظمات الشباب لا توجد لغة جارية معروفة لى تعبر عن هذه الفكرة . ومع هذا فإن الملاحظة الفاحصة والعقل كلاهما يؤيدان القول بأن العملية هى فى جوهرها نفس الشىء . فبطريقة أو بأخرى فى كل هذه المنظمات ، نجد الولاء الشديد والإخلاص العميق كليهما (اللازمين لها لزوماً أساسياً) أو الخدمات الأخرى المطلوبة للمنظمة ، هى مادة حيويتها وينبغى أن تكون . فالذين يعطون القليل من الأشياء المطلوبة يمكنهم أخذ القليل من الأشياء التى يرغبون فيها . وكما تقول مودى D.L. Moody : « إن الجزاء على الخدمة خدمة أخرى » — وهو تعبير عن اقتصاديات كفاية التنظيم فى أعلى مستوياتها .

(ب) أما الجانب الخلاق فى المنظمة فهو التنسيق . فضمان التأليف الصحيح لعناصر المنظمة كى تنتج المنافع هو أساس بقاء الأجهزة التعاونية . وتطلق عليه أسماء تقريبية عامة مختلفة كالإدارة الشاملة all-round management أو « وجهة نظر الإدارة executive perspective » أو « الإحساس العملى بالكل practical sense of the whole » . فمهما تكن الكفاية التى نحصل عليها من عامل التوزيع ، فهى قد لا تستطيع — على الأقل فى معظم الحالات — أن تصل إلى مجموع أكبر من مجموع الإشباعات التى يمكن الحصول عليها فردياً بدون تعاون . ولكى يعيش التعاون لابد له أن يخلق فائضاً surplus . وتنشأ ضرورة المحافظة فى التوزيع عن احتمال أن يكون الفائض من التعاون — ولعله قليل فى معظم المنظمات الناجحة — لا يكفى ليسمح بالتبديد عن طريق الإتلاف أو الضياع ، وتتحطم المنظمة بهذه الحقيقة الواقعة . وإذن

ففي معظم الظروف ، يكون نوع التنسيق هو العامل البالغ الدقة فى بقاء المنظمة .

وقد تصبح الرقابة على التوزيع مسألة تكنيك على مستوى عال من الرقى بل إنه كثيراً ما يكون كذلك . أما الكفاية الإبداعية (الخلاقة) على العكس من هذا ، فمع أنها قد يدخل فيها ابتكار تكنيكات تنتج عنها — هى فى جوهرها غير تكنيكية بطبيعتها . فالذى تتطلبه هو الإحساس بالأشياء ككل، والإخضاع المستمر للأجزاء تحت الكل، والتمييز بأوسع وجهات النظر للعوامل الاستراتيجية من بين كل أنواع العوامل — كالوظائف الرئاسية الأخرى ، والتكنولوجيا ، والإقناع ، والحوافز ، والاتصال ، وكفاية التوزيع . وما دام أنه لا يمكن أن يوجد مقياس مشترك يعبر به عن المنافع الفيزيقية ،والبيولوجية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والشخصية ، والروحية الموجودة ، فإن تمييز العوامل الاستراتيجية للتعاون الخلاق تصبح مسألة إحساس ، مسألة شعور بالنسب ، بالعلاقة البارزة بين التفاصيل المتنافرة ولكل .

هذه العملية الإدارية العامة ليست عقلية فى جانبها الهام ، وإنما هى ذوقية أخلاقية . فمزاولتها إذن تتضمن الإحساس بالكفاءة ، والشعور بالملاءمة ، وبتلك المقدرة التى تعرف بالمسئولية — التعبير النهائى عن تحقيق التعاون . وسوف نقف الفصل التالى على هذا الموضوع .

الفصل السابع عشر

طبيعة المسئولية الادارية

لقد كان أمراً لا يمكن تجنبه فى مواضع كثيرة من هذه الدراسة أن نشير إلى اعتماد الفاعلية فى المنظمات الرسمية على الاختيار الشخصى ، والدوافع ، واتجاهات القيم ، وتقديرات المغفمة ، ومعايير السلوك ، والمثاليات . ففى الفصل الثانى تجمعت كل هذه العناصر مع غيرها فى فكرة « سيكولوجية الشخصية » التى أخذت مسلماً بها دون بحث فى مصادرها . وفى الفصل الحادى عشر عن « اقتصاديات الحوافز » قدمت هذه العناصر باختصار فى علاقتها بالمغريات والحوافز وبالاقناع كوسيلة لضمان نشاط المنظمة . وفى الفصل الثانى عشر عن نظرية السلطة ، كانت نفس العناصر داخلة فى مناقشة النواحى الذاتية للسلطة . وفى الفصلين الثالث عشر والرابع عشر بخصوص عمليات القرار وردت الإشارة لهذه العناصر ذاتها فيما أسميناه فى أحد المواضع « القطاع الخلقى أو الأدبى moral sector » . ثم فى الفصل السادس عشر تضمنت فكرة « المنفعة » فى علاقات الأشخاص بالمنظمة نفس جوانب الشخصية هذه .

ومع هذا فقد جاهدنا حتى الآن بكل ما نستطيع كى نتجنب النواحى الأخلاقية فى التعاون ، حتى نستطيع أولا أن يكون لدينا فهم عام لمبادىء تركيب وعمليات المنظمات . ولقد كان ثمة فى هذا الاتجاه بالضرورة بعض التشويش . فالدراسة الدقيقة لتركيب المنظمة أو لعملياتها الديناميه قد تؤدى إلى المبالغة فى توكيد أحد أو بعض الجوانب الأكثر تكنيكية فى التعاون . ومع هذا ، فالعادة أن غموض النواحى التركيبية وخفاء العناصر الفعالة تسوق المرء إلى أن يلجأ لفكرة « القيادة » كعامل له الأهمية الرئيسية فى التعاون الإنسانى . فالحدود

المفروضة على البيئة الفيزيقية ، وقيود التركيب البيولوجى للكائنات الإنسانية ، والشكوك والمخاوف من نتيجة التعاون ، وصعوبات الفهم المشترك للهدف ، ودقة أجهزة الاتصال اللازمة للمنظمة ، والميول المفرقة للأفراد ، وضرورة إقرار الفرد للسلطة تقام من أجل التنسيق ، والدور الكبير للاقناع فى ضمان الالتصاق بالمنظمة والخضوع لمتطلباتها ، وتعقد وعدم ثبات الدوافع ، وعبء اتخاذ القرارات الذى لا ينتهى ... كل هذه العناصر التنظيمية — التى يجد العامل الأخلاقى فيها تعبيره الواقعى — تملى ضرورة القيادة ، وقدرة الأفراد على أن يستلهموا قرار تعاونهم شخصياً عن طريق خلق الثقة فى الفهم المشترك ، والثقة فى أمل النجاح ، والثقة فى الإشباع النهائى للدوافع الشخصية ، الثقة فى تكامل السلطة الموضوعية ، الثقة فى تفوق الهدف المشترك كهدف شخصى لأولئك الذين يتعهدون بالسعى إليه .

ورغم هذا فافتراض أن القيادة — بمعنى العناصر الأخلاقية — هى العامل المشترك الوحيد الذى له ضرورته أو أهميته فى المنظمة هو من التضليل كافتراض أن تركيب وعمليات التعاون كافيان بدون قيادة . فكلا النظرتين لا تتمشى مع العقل والخبرة . فالتعاون الهادف لا يمكن إلا فى داخل حدود معينة من نوع تركيبى ، كما أنه ينشأ عن قوى مستمدة من (كل) أولئك الذين يشتركون فيه . وفاعلية التعاون ليست فاعلية قيادة ، بل فاعلية التنظيم ككل . إلا أن هذه التراكيب لا يبقى لها وجود ، وهى عادة لا تظهر إلى حيز الوجود ، بل تنقصها الحيوية ، ولا يوجد تعاون مستمر ؛ دون خلق الثقة ؛ المؤثر الذى به يتمكن الجهاز الحى من الجهود الإنسانية من الاستمرار فى مبادلاته التى لا تنقطع للطاقات والإشباعات . فالتعاون — وليس القيادة — هو عملية الخلق والإبداع ، ولكن القيادة هى جهاز التفجير الذى لا غنى لهذه القوى عنه .

وللقيادة جانبان : أحدهما محلى ، فردى ، خاص ، مظهرى ، هو جانب

التفوق الفردى — فى القوة البدنية ، فى المهارة ، فى التكنولوجيا ، فى الإدراك ، فى المعرفة ، فى الذاكرة ، فى التصور والخيال . وهذا هو الجانب المباشر — الشديد القابلية للتغير فى الزمان والمكان ، المعرض للنمو عن طريق مواجهة الظروف ، والتعليم ، والتدريب ، البارز خصوصاً فيما يتصل بالمواقف المعينة ، النسبى ، القابل بسهولة نوعاً ما للتحديد ، الموضوعى نسبياً ، الأساسى فى العمل (الإيجابى) ، الذى يدعو للاعجاب ، والغيرة . وهذا أيضاً هو الجانب الفنى فى القيادة . ونظراً لأهميته هذه ، فقد ورد ذكره مطولا على سبيل التضمين فى الفصول السابقة .

والآن سوف نقصر أفكارنا على الجانب الثانى من جوانب القيادة — الجانب الأعم ، الأكثر ثباتاً ، الأقل تعرضاً للتقدم النوعى ، الأكثر إطلاقاً ، الذاتى ، الذى يعكس اتجاهات ومثاليات المجتمع ومؤسساته العامة . فهو جانب التفوق الفردى فى التحديد ، والصمود ، والمثابرة ، والشجاعة ، الذى يحدد (نوع quality) الفعل ، الذى كثيراً مايستنتج مما (لم يعمل) ، من الإباء والامتناع ، الذى يدعو إلى الاحترام والإجلال . إنه الجانب من القيادة الذى نقصده عامة بكلمة « مسئولية » — الصفة التى تضفى الوثوق والتصميم على السلوك الإنسانى ، وبعد النظر والمثالية على الأهداف .

فعلينا فى هذا الفصل أن نتأمل العامل الأخلاقى فى التنظيم ، مركزين على جوانبه الخاصة بالقيادة والمسئولية الإدارية . وباستثناء أحد الاعتبارات الهامة سوف نتجنب أى استقصاء للمصادر العامة البعيدة لأخلاقية أو سيكولوجية الأفراد ، سواء منها الفيزيولوجى ، وما كان ناشئاً من البيئة الفيزيقية ، أو من التأثيرات الاجتماعية ؛ وإن كنا لن نستطيع تفادى بعض اعتبارات طبيعة العمليات الداخلية للأفراد فى المواقف المباشرة . أما الاستثناء الوحيد فهو رد فعل المنظمات الرسمية النوعية على سيكولوجية أو أخلاقية الأفراد الذين لهم

ارتباطات وثيقة وطويلة بها . إذ أن (حقيقة) ردود الفعل هذه تعتبر مبدأً رئيسياً من مبادىء عمليات التنظيم ، و بالتالى من مبادىء الوظائف الرئاسية والقيادة والمسئولية الإدارية .

وإن عناصر القيادة وعملياتها لتجرى ملاحظتها وتجريدها بصعوبة كبيرة . وفى محاولتنا الآن أن نلقى الضوء على الموضوع من الضرورى أولاً أن ننظر فيما نعنيه بالطابع الخلقى للأشخاص وطبيعة المسئولية الشخصية . وإذن فلابد لنا أن نندمج بإيجاز فى شىء من الوصف النظرى التأملى للعمليات الباطنية التى لا يمكن إلا أن تتصور بالحدس — وبمساعدة الخبرة الذاتية — من الظواهر الخارجية ، وإن كانت هذه الأخيرة من أمور الخبرة الشائعة . ثم إننا سوف نذكر بعض الفروق المميزة للطباع فى الأخلاق ، والمسئولية ، والحالة الخلقية للأفراد . وسوف يؤدى بنا هذا إلى بيان بعض الفروق الهامة بين المراكز للأفراد كما تؤثر فيها الوظائف الرئاسية . وأخيراً فإننا سوف ننظر فى الوظيفة الرئاسية المعروفة « بالإبداع الخلقى moral creativeness كأسمى تعبير عن المسئولية .

(١)

سوف أصف الفكرة أو المفهوم الكامن فى عبارات « العامل الخلقى » ، « العنصر الأخلاقى » ، « الأخلاقيات » بالنسبة لأغراضنا فى التعريف التالى :

الأخلاقيات morals هى قوى أو استعدادات شخصية من نوع عام وثابت فى الأفراد تميل إلى أن تكف ، أو تضبط ، أو تعدل الرغبات أو النزوات ، أو الميول الخاصة ، العاجلة ، غير المتوافقة ؛ وتقوى تلك التى تكون متوافقة مع هذه الاستعدادات . هذا الميل إلى كف ، وضبط ، وتعديل غير المتوافق

وتقوية المتوافق من الرغبات ، والنزوات ، والميول العاجلة مسألة عاطفة ، وشعور ، وانفعال ، وتسلط داخلى ؛ أكثر من أن تكون مسألة عمليات أو تدبيرات عقلية ، وإن تكن هذه الميول فى الكثير من الحالات خاضعة للتبرير العقلى ، وفى بعض الأحيان للعمليات المنطقية . فإذا كان الميل قويًا وثابتًا فإنه توجد حالة المسئولية .

وتنشأ الأخلاقيات عن قوى خارجة عن الفرد كشخص . وبعضها يعتقد الكثيرون أنه يأتى مباشرة من مصدر علوى supernatural ، وبعضها يستمد من البيئة الاجتماعية بما فى ذلك عمومًا البيئة السياسية ، والدينية ، والاقتصادية ، كما أن بعضها ينشأ عن الخبرة بالبيئة الفيزيقية ، وعن الخصائص البيولوجية للتاريخ النوعى للتكوين phylogenetic history ، والبعض من السلوك التكنولوجى أو العادة . والكثير من القوى الأخلاقية يغرس فى الفرد عن طريق التعليم والتدريب ، كما أن الكثير منها ينمو من خلال التشرب absorption ن البيئة — إن صح التعبير — عن طريق التقليد أو المباراة مع الغير by limitation or emulation ، وربما أيضًا فى الحالة السلبية — حالة انعدام وجود خبرة واقعية[1] .

ومن الملائم أن ننظر إلى هذه القوى الباطنة أو الاستعدادات العامة وكأنها قانون سلوك خاص يتركب من أوصاف إيجابية وسلبية . إذ بهذه الطريقة تصبح هذه القوى أسهل قابلية للتعبير اللفظى — وإن كانت الأخلاقيات بالتعريف بالحد لا يمكن أن تكون قانونًا code بالمعنى العادى ، بل ناتج إيجابى للمؤثرات المتجمعة على الأشخاص ، الظاهرة فقط من السلوك فى المواقف الواقعية .

---

(١) مثال ذلك ، أن المرء يتردد فى عمل أشياء من أنواع لا يعملها الآخرون ، ولم يسبق قط أن عملها أحد من قبل ، حتى حين لا يوجد سبب ظاهر لكونها لا ينبغى أن تعمل . (المؤلف)

ومعنى هذا ، أنها ينبغى أن تستنتج من السلوك والأفعال فى المواقف الفعلية ، وإلى حدما من الإنعكاسات اللفظية المشاعر .

وما قلناه الآن عن أصل الأخلاقيات يوحى بملاءمة التسليم بعدة مجموعات من الاستعدادات العامة أو القواعد الخلقية فى نفس الشخص ؛ تنشأ عن مصادر مختلفة من التأثير ، وترتبط بعدة أنماط متفاوتة تمام التفاوت من أوجه النشاط . إذ معناه أن كل الأشخاص لابد أن يكون لديهم هذه القواعد الخاصة . ويتمشى هذا مع الفكرة المقبولة عموماً أن كل الناس العقلاء كائنات « أخلاقية » all sane men are "moral" beings . ويمكن التعبير عن هذه الفكرة بقولنا إن سلوك أى إنسان تحكمه فى جزء منه قواعد أخلاقية خاصة متعددة . وماهية هذه القواعد هى التى تحدد مركزه الأخلاقى — الذى قد يكون بسيطاً أو معقداً ، عالياً أو منخفضاً ، شاملا أو ضيقاً .

وليس المركز الأخلاقى والمسئولية هما نفس الشىء . فالمسئولية — كما أعرفها لأغراضنا الحالية — هى قوة قانون أخلاقى معين خاص على ضبط سلوك الفرد فى مواجهة الرغبات أو النزوات القوية المتعارضة . مثال ذلك ، أنه قد يكون لدى اثنين من الأشخاص قواعد متماثلة فى جوهرها فيما يتعلق بأحد مجالات النشاط المعينة ، ولكن القاعدة يكون لها سيطرتها فيما يختص بسلوك أحدهما فى الظروف العكسية adverse المباشرة ؛ بينما لا يكون لها سيطرتها فيما يتعلق بالآخر فى نفس الظروف أو ما يشابهها . وبالنظر إلى هذه القاعدة ، يقال إن الشخص الأول مسئول ، أو لديه روح المسئولية ، أو لديه القدرة على تحمل المسئولية ، أما الشخص الثانى فلا .

وما دام أن جميع الناس لديهم قواعد أخلاقية خاصة عديدة — إن لم تكن كثيرة — فمن الممكن أن يكون أحد الناس مسئولا فيما يتعلق ببعض منها وليس مسئولا فيما يتعلق بما عداها . وأنا ألاحظ حالات يبدو فيها أن ذلك

صحيح ، إذا قصرنا النظر على القواعد الكبرى أو الرئيسية . مثال ذلك : قد يكون بعض الأشخاص على جانب كبير من المسئولية فيما يتعلق بالواجبات الوطنية أو الدينية عموماً (وهى التى يشعرون نحوها أنها واجبات) بينما لا يتحملون قط مسئولية فيما يتعلق بالتزامات العمل العادية (التى يشعرون أيضاً أنها واجبات أو التزامات obligations) . على أنه باستثناء القواعد الخلقية الصغرى أو غير المترتبة على قواعد أساسية ، يبدو من الصحيح عموماً أن الرجال الذين يقدرون المسئولية فى ناحية كبرى من النواحى هم كذلك أيضاً فى النواحى الأخرى ، بمعنى أن لديهم القدرة عامة فى الظروف المماكسة للسلوك المتوافق مع مشاعرهم ومعتقداتهم الثابتة . والنقطة المهمة هنا هى أن الأشخاص ذوى المركز الأخلاقى المرتفع قد تضعف رقابة قواعدهم الأخلاقية عليهم، وحينئذ يكونون غير مسئولين نسبياً — والعكس بالعكس .

وهناك أشخاص كثيرون يكونون مسئولين بشرط أن تكون المسائل التى يواجهون بها ذات مطابقة أو عدم مطابقة بسيطة للقواعد الأخلاقية الخاصة. إلا أنه إذا وجدت قواعد خاصة عديدة أو كثيرة تحكم سلوك الفرد ، فالتصرفات الخاصة أو المواقف الواقعية يحتمل أن تنطوى على صراعات بين القواعد ، بمعنى أن الرغبة أو النزوة impulse قد تكون متوافقة تماماً مع قاعدة ما ، ولكنها غير متوافقة مع قاعدة أخرى . والحقيقة أن إحدى القواعد قد تقوى الرغبة أو النزوة ، وقد تبررها ، عندما يكون العكس صحيحاً بالنسبة لقاعدة أخرى . وهذا موقف مألوف فى السلوك ينظر إليه الفرد على أنه خاص تماماً ، وسوف يلى التمثيل لذلك فيما بعد .

وعندما توجد مناسبات يمكن أن تنشأ فى ظلها الصراعات بين القواعد ، فقد يحدث أن تكون إحدى القواعد الموجودة قاعدة متفوقة أو متسلطة . وفى هذه الحالة لا توجد عادة صعوبة شخصية خطيرة ، ولا يكون الفاعل فى العادة

شاعراً بالصراع ، فالقاعدة المتسلطة هى القاعدة التى تتحكم فى مجريات الأمور . وربما انطوى التصرف على عدم توافق من وجهة نظر الملاحظ الخارجى فقط ، وفى مثل هذه الحالات تكون المشكلة الشخصية فى أقصى ما تكون مشكلة أمانة وإخلاص ، أو مشكلة احتمال الانتهاك الظاهر للتوافق .

ومع هذا ، فعندما يكون للقواعد مفعولها أو قوتها المتعادلة فى جوهرها — فيما يتعلق بالموضوع ذاته — فإن صراع القواعد يصبح مسألة شخصية خطيرة ، وقد تكون نتائج مثل هذا الصراع على ثلاثة أنواع : (١) إما أن يحدث شلل فى التصرف ، يصحبه توتر انفعالى ، وينتهى بنوع من الإحباط ، وسد الطريق ،والتشكك ، أو بفقدان البت وانعدام الثقة ؛ (٢) وإما أن يحدث التوافق مع أحد القواعد وانتهاك ماعداه ، بما يؤدى إلى الشعور بالإثم ، وعدم الارتياح ، أوعدم الرضا ، أو فقدان الاحترام الذاتى ؛ (٣) وإما أن يوجد تصرف بديل يشبع الرغبة أو النزوة أو الميل المباشرة ، أو يفرض قاعدة معينة ومع هذا تتفق مع ماعداها من القواعد . فإذا كان الموقف الثانى — موقف عدم التوافق مع قاعدة واحدة — هو الحل أو القرار ، وتكرر مرات كثيرة ، فستكون النتيجة تحطيم القاعدة الأخلاقية — إلا أن تكون قوية جداً وحيويتها مستمرة بفعل التأثيرات الخارجية المستمرة . أما حينما يتم حل الصراع عن طريق إحلال تصرف جديد محل التصرف الذى كان معداً فى الأصل ؛ فإن كل القواعد تتقوى بالخبرة ؛ إلا أن مثل هذا الحل كثيراً ما يتطلب قدرة تخيلية بناءة . والطريق ينبغى أن « يعبد » لمواجهة كل الاحتياجات .

(٢)

وقد ينظر إلى بعض القواعد الأخلاقية الخاصة على أنها شائعة بالنسبة لأشخاص كثيرين ؛ بينما البعض الآخر شخصى أو خاص بالنسبة للأفراد

أو أعداد صغيرة نسبياً من الأشخاص . وليس إلا حين تكون القاعدة شائعة جداً حتى يحتمل أن تدرك بوصفها « أخلاقية » — أى قاعدة عامة . وفى الولايات المتحدة عموماً هذه القواعد فقط والقواعد المستمدة من الكنائس المسيحية أو المنطبعة فى الذهن منها يمكن اعتبارها القانون الأخلاق أو القواعد الأخلاقية. إلا أن ثمة قوانين عامة أخرى ذات أهمية كبيرة ليست معروفة بهذا القدر من العمومية . مثال ذلك تلك التى تتصل بما يعرف بالسلوك الوطنى أو تحكم هذا السلوك — بمعنى التزامات أو واجبات المواطن . وثمة قوانين أخرى تتعلق بالسلوك التجارى تشملها كلمة « تكامل integrity » . وهناك غيرها يتعلق بالعادات الأخلاقية manners والسلوك الاجتماعى الخ . وتتلاقى هذه القوانين فى الكثير من الاعتبارات ؛ فمثلا «لا ينبغى أن تسرق » قاعدة أخلاقية عبرية، ومسيحية ، وأخلاقيات حكومية ، وأخلاق تجارية ، وسلوك اجتماعى طيب . إلا أنه من بعض الاعتبارات لا تتلاقى هذه القواعد ، وقد تتصارع . ولنضرب مثالا لذلك أن المقامرة ممنوعة فى الأخلاقيات الحكومية ، لكن ليس فى الأخلاقيات المسيحية فيما أعتقد إلا أن يكون ذلك بالتفسير غير المباشر ، كذلك فهى ليست ممنوعة بمعايير السلوك الاجتماعى التى نلاحظها عموماً .

فالقواعد التى يشيع اعتبارها ذات أهمية أو سيطرة هى تلك المتبعة أكثر من جانب الجمهور . ولا جدال فى أن مجرد حقيقة كونها متبعة من الجمهور لها أثرها على السلوك بوجه عام — ولو أن السلوك المتأثر ليس بالضرورة فى اتفاق مع مثل هذه القواعد العامة . وأكثر من هذا ، فليس يترتب على كون هذه القواعد ذات آثار هامة أن تكون لها السيادة أو أن تصبح أهم القواعد عند أغلبية الأفراد أو حتى عند أى فرد واحد . مثال ذلك أنه كثيراً ما يلاحظ أن شخصاً ما يمتثل للقواعد المسيحية المتبعة من الجمهور وكذلك للقواعد الأخلاقية الوطنية ، وسلوكه لا شك أنه يتعدل بهذه الحقيقة ، ولكنه مع هذا تحكمه بصفة

أساسية — فى ظروف كثيرة — قاعدة مستمدة من التنظيم الذى هو أكثر ارتباطاً به . وفى حالة الصراع تكون هذه القاعدة هى الغالبة . فعمل الأشياء بالطريقة « الصحيحة » قاعدة (أخلاقية) غالبة فى العمل المتخصص للكثير من الميكانيكيين فى الأشغال الدقيقة، والموسيقيين، والفنانين ، والمحاسبين، والمهندسين — على سبيل المثال . فلا يحكم سلوكهم فى حالة الصراع أى قانون آخر على الأرض ، وإن السيادة أو السيطرة والغلبة لتكون كاملة بحيث إنهم لا يكونون شاعرين بالصراع إلا ربما بعد الحادثة التى نشأ عنها . وحتى فى ذلك الوقت لن يدركوا أو يعترفوا بشىء إلا بوجود عدم اتفاق ظاهرى ، قد يكون من الصعب أو المحير تبريره . والنظر إلى هذه السيطرة كمجرد حادث عرضى بالنسبة للعادات التكنيكية فيه تضييع للغرض . ففى هذه الحالات لا تكون المسألة مسألة عمليات أحسن أو أسوأ ، أو عمليات أدنى أو أعلى — أى حكم يتوصل إليه بطريقة عقلية . إنها مسألة صواب أو خطأ بالمعنى الأخلاقى ، فى الشعور العميق ، والاقتناع الباطن لا جدال فيه ؛ انفعالى — لا عقلى — فى طبيعته .

ويدرج الرأى الشائع فى محيط القواعد الأخلاقية الهامة تلك القواعد التى هى أكثرها مزاولة من جانب العامة ، واعتقاداً فى سيادتها الاجتماعية الأكبر ؛ كما ينبذ كل القواعد الأخرى ، مطلقاً عليها أسماء عديدة ؛ مثل : الاتجاهات ، التأثيرات والخصائص السيكولوجية ، المعايير التكنولوجية ، السياسة . وبهذه الطريقة يخفى حقيقة كون هذه الأخرى هى من نفس طبيعة الأولى — حتى ولو كانت من أصل أو ذات أثر مختلفين . ومن هنا فنحن مسوقون بطريقة غامضة للتفكير فى المسئولية على أنه لا وجود لها إلا عندما يكون ثمة تطابق وثيق مع القواعد العمومية ؛ وأن نعتقد — إذا لم نلاحظ التطابق مع مثل هذه القواعد — أن ذلك دليل على انعدام المسئولية . وإذن فلو أن القواعد غير المعترف من جانب الملاحظ بأهميتها الاجتماعية — بل قواعده هو الخاصة بدلا من ذلك — كانت

هى المعيار ، فسوف ينكر هـذا النوع من المسئولية عندما يرى عدم تطابق قواعده الخاصة مع غيرها . وبهذه الطريقة يستولى حكم المرغوب فيه وعدم المرغوب أو الأفكار العريضة فى الأخلاق على التقدير الشائع للمسئولية . ويختلط تقدير الحالة الخلقية بالأهلية للمسئولية .

وعلى سبيل المثال ، أعرف رجالاً أخلاقهم فى جملتها لا أستطيع أن أذهب إلى الاعتقاد فى كونها من الناحية الخلقية أدنى من أخلاق . ولـكن هؤلاء الرجال يستحوذون على انتباهى — وأحياناً على إعجابى — لأنهم يتمسكون بمبادئهم تمسكا صارماً فى مواجهة الصعوبات الـكبيرة ؛ بينما ألاحظ أن كثيرين غيرهم ممن أخلاقهم «أعلى» لا يتمسكون بمبادئهم عندما قد لا يبدو من الصعب التمسك بها . والرجال من النوع الأول لديهم شعور أسمى بالمسئولية من أولئك الذين لديهم — كما أنظر إليهم — معايير خلقية أعلى ، فالمسـألة إذن أن المسئولية هى خصيصة الفرد التى بهـا تصبح أية أخلاقيات موجودة فيـه لها فاعليتها فى سلوكه .

ولنطبق هذه التعريفات والملاحظات بمثال يسهل إدراك نوعيته فى الخبرة الجارية . المستر ا مواطن من ماساتشوشتس ، وعضو فى كنيسة المعمدان التى نصرته ، والده ووالدته على قيد الحياة ، وله زوجة وطفلان ، وهو خبير ميكانيكى يشتغل فى محطة طلمبات تابعة لوابور مياه هام . ولغرض التبسيط نكتفى بهذا القدر من الوصف . فنحن ننسب له عدة قواعد أخلاقية : الأخلاق المسيحية ؛ والمبادىء الوطنية التى للمواطن ، ومبادىء التزامات أسرته ، ومبدأ خـبرته الميكانيكية بالآلات — المبدأ المستمد من التنظيم الذى يرتبط به فى عملية وابور المياه . وهو ليس شاعراً بهذه المبادىء — بل إن هذه التجريدات العقلية جزء من « تركيبه » هو ، غرستها فيه أسباب ، وقوى ، وخبرات ؛ إما أنه قد نسيها ، أو أنه لم يدركها قط فى جملتها . أما ما هى هذه بالضبط فى حقيقتها

فأحسن ما يمكن استنتاجها بالتقريب فقط من أفعاله وتصرفاته ، وحبذا وهو واقع تحت ضغط . فليس لديه أية فكرة فيما يتعلق بترتيب أهمية هذه المبادىء ؛ مع أنه لو أجبر فلعل ما قد يقوله أن يكشف عن أن قانونه الدينى هو الأول فى الأهمية ، إما لأن لديه بعض الإدراك العقلى له ، أو لأنه هو المسيطر من الناحية الاجتماعية . ومع هذا ، فسوف أخاطر بافتراض أن ترتيب أهميتها هو على النحو التالى : مبدأه فيما يتعلق بإعالة وحماية أطفاله هو ، مبدأ التزاماته تجاه وابور المياه ، مبدأه كأحد العاملين المهرة ، مبدأه فيما يتصل بوالديه ، مبدأه الدينى ، ثم مبدأه كمواطن . فمن أجل أولاده لا مانع من أن يقتل ، ويسرق ، ويغش الحكومة ، وينهب الكنيسة ، ويترك وابور المياه فى اللحظة الحرجة ، ويشوه العمل بتسرعه . وإذا لم يكن أولاده صلب الموضوع مباشرة ؛ فسوف يضحى بالمال ، والصحة ، والوقت ، والراحة ، والسعادة ، وشهادة المحكمة ، والتزامات الكنيسة ؛ لكى يظل وابور المياه دائراً . وفيما عدا أولاده ووابور المياه يستحيل وجود ما يغريه على أداء عمل ميكانيكى مشوه ، ولا يعرف كيف يفعل ذلك . وفى سبيل رعاية والديه سوف يكذب ، ويسرق ، ويعمل أى شىء آخر ضد مبادئه كمواطن ، أو ضد مبادئه الدينية . أما إذا أمرته حكومته شرعياً بخرق مبادئه الدينية ، فسوف يذهب إلى السجن قبل أن يفعل ذلك . ومع كل هذا ، فهو رجل مسئول جداً ، فليس فقط أنه يلزم ضغط غير عادى عليه لجعله يخرج على أى من مبادئه ؛ بل إنه حين يواجه بمثل هذا الضغط يبذل جهداً كبيراً لإيجاد حل يكون متوافقاً معها جميعاً . ولكونه يبذل مثل هذا الجهد وهو قادر عليه فقد نجح فيما مضى . وما دام هو رجلا مسئولا جداً ، فحين تعرف مبادئه ؛ يمكنك بحق أن تطمئن على ما سيعمله فى نطاق واسع نوعاً من المواقف والظروف .

فإذا افترضنا حينئذ وجود عامل تشتيت واحد ، وهو تعاطى المشروبات الروحية ، إذن لحدث تغير كبير . إن «صاحبنا» يصبح أقرب إلى عدم المسئولية .

إن تعاطي الكحول لا يخرق أياً من مبادئه ، ولكن مع هذا ، فبسببه هو يهمل الأطفال ، ويقصر في عمله ، ويعفى من مسئوليته عن وابور المياه كشخص لا يمكن الاعتماد عليه ، ويعيش والداه على الضمان الاجتماعي ، ويسرق للحصول على الشراب ... الخ الخ . إنه غير مسئول ، ولكن حتى الآن لا تزال مبادئه هي هي . وإنه ليذهب إلى حد القتال في سبيلها في حالة التحدى . حتى ولو أنه مخمور . وأخلاقياته الآن هي كما كانت من قبل . فهو يعتقد بإخلاص أن سلوكه كله قد أصبح معيباً ، ويعاني ألم الضمير بحق عندما يكون ساكناً ، ولكنه برغم هذا غير مسئول .

وقد يبدو لبعض القراء أن من المبالغة تسمية الإخلاص لوابور المياه قانوناً أخلاقياً . إذ يظهر أن الكثير من الأشخاص غير شاعرين بقوة هذه القواعد أو المبادىء المستمدة من الارتباطات التنظيمية . ولكن التنظيمات تتوقف إلى حد كبير على هذه المبادىء الأخلاقية . وأنا أذكر عاملة تليفون تقوم بعملها في مكان ناء كانت تستطيع منه على البعد أن ترى المنزل الذى ترقد فيه أمها مريضة . وكانت حياتها قد انقضت في العناية بأمها وإقامة هذا البيت لها . ولكى تحقق هذا اختارت أن تعمل في هذا المكان بالذات ، مضحية بكل المزايا الأخرى . ومع هذا فقد لازمت لوحتها لم تفارقها وهي ترى بعينيها منزلها تلتهمه النيران[١] . لم يحكم سلوكها أى قانون — عام أو تنظيمي له مفعوله المعروف في مثل هذه الظروف . ولا شك أنها قد خرقت بعض هذه المبادىء كما خرجت على بعض مبادئها هي الخاصة . ومع هذا فقد أظهرت « شجاعة خلقية » نادرة في التوافق مع قانون منظمتها — إن صح القول — وهو الالتزام الخلقي بعدم انقطاع الخدمات التليفونية . وتلك مسئولية على مستوى عال فيما يتعلق بهذا المبدأ أو القانون .

---

(١) كانت الأم قد أنقذت . (المؤلف)

هذه الأمثلة تبين فائدة النظر إلى العلاقة بين الجزاء على المبدأ وبين المسئولية . فبعض المبادىء — نظراً لكونها الأثر المتراكم للعادات ، والرأى العام ، و « الحالات العقلية » المماثلة فى المجتمع ، والتنظيمات غير الرسمية من الحجم الكبير أو الصغير ، ليس لها عادة جزاءات معينة مرتبطة بها تساند قوتها الخلقية . والبعض الآخر ينشأ عن الخبرة والاحتكاك بالمنظمات الرسمية . وكثيراً ما يكون لهذه جزاءات معينة ترتبط ببعض تفاصيل السلوك اللازم لها . فمثلا : مبدأ المواطنية code of citizenship تدعمه إلى حد ما عقوبات على الخروج عليه أو الفشل فى التوافق معه . والمبادىء المتصلة بالمنظمات الصناعية تدعمها فى جانب منها احتمالات الفصل من العمل الخ . ويمكن القول إن هذه الجزاءات تساعد على إقامة المبادىء — لا المسئولية . وإذن فحين يكون التوافق مكفولا عن طريق الخوف من العقوبات ، فالذى يعمل عمله ليس العامل الأخلاقى بالمعنى الذى نستعمل به اللفظ هنا ؛ بل مجرد المغريات أو الحوافز السالبة . وفى العمل ، كثيراً ما يكون من المستحيل — بل عادة من المستحيل — أن نميز أسباب التوافق ، إلا أن من المفهوم تماماً أن المواطنية الصالحة مثلا — لا يمكن اكتسابها بمثل هذه المغريات الخاصة . والمعتقدات العميقة وحدها التى تعمل بصرف النظر عن أنواع العقاب أو الثواب الخاصة بها ، هى التى منها تتكون مادة المسئولية .

وقانون الأخلاقيات الخاص الذى يستمد من التنظيم الرسمى المحدد هو أحد جوانب ما سبق لنا أن أسميناه باسم : « شخصية المنظمة organization personality »[1] . كما أنه أيضاً أحد جوانب « منطقة عدم الكافة zone of indifference »[2] . فالذين لديهم ارتباط قوى بالمنظمة

---

(١) انظر رقم ب من الفقرة ٢ الفصل السابع . (المؤلف)

(٢) انظر رقم ب من الفقرة ٤ الفصل الثانى عشر . (المؤلف)

— مهما يكن من أمره — من المحتمل أن يكون لديهم مبدأ أو مبادىء مستمدة منه إذا كان انضمامهم لها قد استمر طويلا . أما ما إذا كان يبدو عليهم الشعور بالمسئولية فيما يتعلق بهذه المبادىء فيتوقف على القدرة العامة على تحمل المسئولية وعلى مكانتها فى دائرة المبادىء الشخصية .

ومن هنا — فإن تقبل الفرد لأحد الأوامر أو المتطلبات من جانب المنظمة — أعنى بعبارة أخرى مسألة ما إذا كان يضفى عليها صفة السلطة — مسألة معقدة جداً . فهى تتوقف على أثر الأمر كحافز إيجابى أو سلبى ، كما تحوره الجزاءات — إن وجدت — الموجودة فى إنكار عنصر السلطة فيها ، تتوقف على ما إذا كان الفرد لديه أو ليس لديه قانون أخلاقيات مستمد من المنظمة ، على ما إذا كان ثمة صراع بين مبادئه فيما يتعلق بالاحتياجات أو المطالب النوعية الخاصة ، وعلى مدى ما لمبدأ المنظمة من أهمية فى مقارنته بالمبادىء الأخرى . ثم على شعوره بالمسئولية ، وهكذا . فإذا كان الشعور بالمسئولية ضعيفاً بوجه عام ، فالصراع بين المبادىء لا يكون له أهمية ، ولكن الحوافز والجزاءات النوعية تكون هى المهمة . أما إذا كان الشعور بالمسئولية قوياً ، فسوف ينتهى صراع المبادىء إلى إنكار السلطة إذا كان مبدأ المنظمة هو الأقل أهمية ، كما أن الحوافز النوعية أو الخاصة ، ستكون عادة فى هذا الموقف مؤثرات غير ذات أهمية .

ويختلف الأشخاص ليس فقط من حيث النوع والأهمية النسبية لمبادئهم الخلقية ، أو من حيث شعورهم بالمسئولية تجاهها ، أو من حيث أثر الحوافز ؛ بل أيضاً بسبب الاختلافات الشاسعة فى (عدد) المبادىء التى تحكم سلوكهم . وثمة أسباب كثيرة لهذه الاختلافات فى العدد . وكمثال لذلك ، الأشخاص الذين يسكنون فى مكان ويعملون فى مكان آخر ، أو الأشخاص الذين يسكنون فى أماكن مختلفة فى المواسم المختلفة ... هؤلاء من المحتمل أن يكون لديهم مبادىء

أكثر من أولئك الذين هم أكثر ثباتاً فى المكان . لكن ربما كان السبب الرئيسى فى تفاوت عدد القوانين أو المبادىء الخلقية اختلاف عدد المنظمات التى يرتبط بها الأفراد . فأغلب الأشخاص الذين يعيشون ويعملون فى المزارع من المحتمل أن تكون لديهم ارتباطات بالمنظمات أقل نسبياً . أما الكثيرون من سكان المدن والعواصم فلديهم ارتباطات هامة عديدة — إلى جانب عدد آخر من الارتباطات أقل أهمية ، ولبعض الأفراد من كل هذه الارتباطات القدر الكبير .

والفروق فى عدد المبادىء الأخلاقية للأفراد هى ذات دلالة كبيرة . إذ أن صراعات المبدأ ستزيد — أغلب الظن — بزيادة عدد المبادىء ، وربما بشىء أشبه بالمتوالية الهندسية . ولنأخذ على سبيل المثال مسألة تافهة نسبياً ، هى الصراعات فيما يتعلق بالتعيينات ، والاجتماعات ... الخ . التى تؤدى وحدها إلى قرارات فعالة للرجال المسئولين من حيث الواجبات النسبية ، وزيادة هذه الصراعات أكثر سرعة من عدد مثل هذه الواجبات . وهى مواقف يحدث أن تكون خطيرة تماماً ، وذات شدة لا يمكن قط تجاهلها — كما يشهد بذلك الكثيرون .

من الجائز أن بعض الأشخاص — وإن كان لديهم أخلاقيات معقدة تماماً — قلما يصابون بالصراعات لأنهم غير نشيطين أو إيجابيين . ولعل ذلك صحيح بالنسبة للمحالين إلى المعاش — مثلا . فالصراعات يبدو أنها نتيجة التعقد الخلقى والنشاط الفيزيقى والاجتماعى .

والمعضلات التى تنشأ عن الصراعات المتعددة تنطوى بوجه عام على واحدة على الأقل من النتائج الآتية : إما التدهور الخلقى العام ، الذى يبدأ بالإحباط وعدم البت فى الأمور ؛ أو تناقص الشعور عموماً بالمسئولية ، مما يظهر فى الميل إلى ترك القرارات تتوقف على الصدفة ؛ تحددها عوامل خارجية وغير ملائمة ، أو الضغوط

المرضية ، أو التحول المدبر إلى موقف أقل فاعلية . ومن ثم تقل فرص الصراع ، أو يزداد نمو القدرة على تجنب الصراعات ، المعروف «بإيثار العافية » ، «والبعد عن الوقوع تحت الإغراء » و « الهرب من المسئولية » ، أو كذلك تنمية القدرة على إنشاء معايير مكافئة تشبع الرغبات أو الاحتياجات المباشرة ، دون الخروج على أية مبادىء . وإذا ما اتخذ هذا التصرف الأخير ؛ فلا شك أنه يزيد من الشعور العام بالمسئولية ، وربما يرفع عادة من المركز الأخلاقى للفرد ، ولكنه يتطلب غزارة مورد ، وقوة طاقة ، وسعة خيال ، ومقدرة عامة .

و بالجملة ؛ فإنه لا الرجال ذوو الشعور الضعيف بالمسئولية ولا الرجال ذوو القدرة المحدودة يمكنهم الصمود أو تحمل عبء الالتزامات الكثيرة من أنواع مختلفة فى نفس الوقت . وإذا ما « حملوا فوق طاقتهم » ، فسوف تتحطم إما القدرة ، أو المسئولية ، أو الأخلاقية ، أو الثلاثة معاً . وعلى العكس ، لا تستطيع حالة تعقد الخلق ، وسعة النشاط ، وكبر المسئولية ، أن تستمر بدون المقدرة المتناسبة معها . ولا أتردد فى توكيد أن أولئك الذين أعتقد أنهم رؤساء أقدر وأفضل من غيرهم ، يرون جناية كبرى فى إغراء أو دفع الرجال ذوى الخلق اللطيف ، والشعور الكبير بالمسئولية إلى مراكز فعالة تتجاوز بكثير قدراتهم الفنية . فما لم يمكن أن تنعكس العملية فى الزمن ، فالنتيجة هى الانهيار . وفى الحالات المشكوك فيها — التى هى كثيرة الحدوث — يكون خطر مثل هذه النتائج فيما أعتقد منظوراً إليه عموماً من جانب هؤلاء الرؤساء على أنه من أهم عثرات قراراتهم .

(٣)

والمراكز الإدارية (ا) تنطوى على أخلاقيات معقدة ، (ب) وتتطلب قدرة فائقة على تحمل المسئولية ، (ح) فى ظروف العمل والفاعلية التى تستلزم ،

(د) قدرات فنية عامة وخاصة متناسبة فى القدر كامل أخلاق ، وقد تضمنت هذه جميعها المناقشات السابقة ؛ ومما يلزم وجوده إلى جانبها ، (هـ) ملكة بث الأخلاق فى الآخرين creating . ومن الملائم الآن إعادة ذكر ما سبق لنا بيانه ، والتوسع فيه وتطبيقه فيما يتعلق بالمنظمات الرسمية ، وبالإعفاء من الوظائف الإدارية .

ا — لدى كل رئيس — فى استقلال عن المركز الذى يشغله — مبادىء خلقية شخصية . وحين يوضع الفرد فى مركز رئاسى (إدارى) ؛ فإنه سرعان ما تلقى على عاتقه — رسمياً على الأقل — مبادىء (إضافية) عديدة — هى مبادىء المنظمة . ومبادىء المنظمة هى ذاتها فى معظمها من خلق قوى غير محسوسة ، ومؤثرات ، ومزاولات معتادة لابد من تقبلها فى جملتها . وهذه المبادىء مختلفة تماماً من منظمة لأخرى — بوصفها نتيجة حالتها ومركزها — الأعلى : كما فى حالة الحكومات والكنائس ، أو التابع ، الثانوى ، الخاضع ، ووفقاً لأغراضها — من تربوية ، أو صناعية ، أو تجارية ، أو سياسية ، أو رعاية شباب ، أو حكومية ، أو دينية ... الخ وكذلك من حيث تكنولوجياتها .

وحسبنا فيما نحن بسبيل توضيحه الآن أن نأخذ منظمة صناعية افتراضية ، ثم نتصور حالة رئيس إدارى لأحد أقسامها الهامة . فمبادىء المنظمة organization codes التى ينبغى عليه أن يتوافق معها هى : (١) قانون الحكومة كما ينطبق على شركته ، من قوانين عامة وعقود قانونية تجارية الخ (٢) الخضوع للهدف العام والطرق العامة بما فى ذلك النظم المقررة للسلطة الموضوعية ، (٣) الهدف العام للقسم الذى يرأسه ، (٤) المعايير الخلقية (أو الأدبية) العامة لمرءوسيه ، (٥) الحالة الفنية فى جملتها technical situation . (٦) مبدأ التنظيم الرئاسى غير الرسمى ؛ بمعنى أن السلوك الرسمى له سوف يكون سلوك (الجنتلمان) كما يفهمه أعضاء الجماعة ، وأن السلوك الشخصى سيكون ،

كذلك أيضاً ، (٧) المبدأ الذى تتضمنه عبارة « مصلحة المنظمة ككل the good of the organization as a whole » ، (٨) مبدأ التنظيم غير الرسمى للقسم ، (٩) الاحتياجات الفنية (التكنيكية) للقسم فى مجموعه . وكثيراً ما توجد مبادىء غير هذه ، ولكن هذه تكفى كمثال .

واسوف يتضح تماماً من هذه المناقشة الوجيزة ، ودون حاجة إلى تأمل المنظمات النوعية أو الخاصة ، أن الرئيس الإدارى — بفضل مركزه — يصدر عن أخلاقية أكثر تعقيداً مما يكون له فى أى مكان آخر . ومع ذلك فإن هذا التعقيد ليس خاصاً بالرؤساء ؛ فالرؤساء ، والرجال المهنيون executives and professional men كلاهما يختلفون كطبقة عن غير الرؤساء ، وغير المهنيين كطبقة من حيث إن ظروف مراكزهم تفرض عليهم مبادىء إضافية عديدة . وهذه أساساً لاشخصية فى مضمونها ، ويمكن لمعظم الفاعليات الرسمية أو المهنية أن تجرى دون تدخل من جانب المبادىء الخاصة الخالصة . ومن ثم فإن تعقد مراكز الفرد الأخلاقى ربما لا يزيد بنسبة زيادة الإضافات الناشئة عن التنظيم والوظائف المهنية . لكن لا مفر — فى أوقات معينة — من أن ينطوى الفعل أو الحاجة فعلا على المدى الكامل كله ، وحينئذ نقول إن الشخص لا يستطيع أن يفصل سلوكه الرسمى أو المهنى عن أخلاقياته الخاصة . وعندما تظهر مثل هذه الحالات ، نكون بإزاء متكافئين هما : إما الخروج على أخلاقيات المرء الشخصية ، أو الفشل فى الالتزام الرسمى أو المهنى . كذلك فإن التسليم أو التحول عن الموقف كثيراً ما يكونان الحل الذى تسمح به الظروف « بطريقة مشروعة » . والنتيجة إذن هى صيانة التكامل الشخصى . ومع هذا فعندما يكون التسليم أو الفرار فى ذاتهما عملا لا أخلاقياً جداً — كما هى الحال فى بعض الأحيان — فإنه يحتمل وقوع مأساة . وتكون عقوبة انعدام القدرة على تجنب أو إيجاد فعل بديل قاسية فى بعض الأحوال .

أما ماتنفرد به الوظائف الإدارية مع هذا فهو أنها أيضاً تفرض ضرورة بث المبادىء الأخلاقية creating moral codes . وهكذا يضيف التنظيم — فى حالة الرؤساء — إلى المشكلة الأخلاقية للأفراد عموماً ؛ زيادة هائلة من التعقد الخلق ، ومقاييس المسئولية ، ووظيفة خلق الظروف الخلقية . والأخيرة هذه طابع مميز للعمل الإدارى ، وسنناقشها فيا بعد .

ب — أما القدرة على تحمل المسئولية .capacity of responsib فهى القدرة على أن تتحكم فى المرء بإصرار المبادىء الأخلاقية — فى مواجهة النزوات والرغبات ، والميول العاجلة غير المتوافقة ، وفى توجيه الرغبات ، أو الميول التى هى متمشية مع هذه المبادىء . والكلمة الدارجة التى نطلقها على أحد جوانب هذه القدرة هى « يمكن الاعتماد عليه » dependability التى نعنى بها أنه — متى عرفنا مبادىء الشخص — أى متى كنا على علم « بطبعه » character فإننا نستطيع بحق أن نتنبأ بما يحتمل أن يفعله أو ألا يفعله — فى الكثير من الظروف والأحوال عادة .

وفى كل أنواع المنظمات — لا فرق بينها تقريباً — يوضع الأشخاص ذوو القدرة الإدارية ابتداء فى مراكز إدارية من الدرجة الدنيا . إذ هنالك تتبين حقيقة الشعور بالمسئولية . وظروف هذه المراكز من الدرجة الدنيا هى ظروف التعقد الأخلاقى المحدود نسبياً وربما حالات فاعلية أدنى نوعاً ما . فالفرق الرئيسى بين الرتب الأدنى والأعلى ليس فى القدرة على تحمل المسئولية ، بل فى حالة التعقد الخلق . وبعبارة أخرى إن المراكز العليا تفرض مسئوليات أكثر كما يقال بحق أحياناً كثيرة ، ولكنها لا تتطلب شعوراً أكبر بالمسئولية بدرجة هامة .

جـ — وظروف العمل الإدارى عموماً هى ظروف النشاط الكبير .

وليس ذلك واضحاً لأن كلمة « نشاط » activity تشير بأكثر مما ينبغى إلى العمل المادى . إلا أن من الواضح أنه كلما علا المركز كان تعرض شاغله أكثر للعمل المفروض عليه من جهات متعددة ، المؤدى إلى نشاط اتخاذ القرارات . وزيادة هذا النشاط ليست فى النواحى العملية متناسبة مع مستوى المركز ؛ لأنها إنما تضبط بطريقة عقلية مدبرة . وهى ضرورة سبق أن أشرنا إليها فى الفصل الثالث عشر عن « بيئة القرار » حيث تعرضنا لذكر بعض الوسائل التى بها يتفادى الانهيار .

د — والقدرة على تحمل المسئولية هى فى الرتب الإدارية عامل ثابت نوعاً ، أما الميل من جانب النشاط للزيادة باتساع مجال المركز الوظيفى فهو غالباً التغير الذى يمكن ضبطه . ومع هذا ، فإن الزيادة فى تعقد الظروف الخلقية ليست قابلة للضبط من جانب الشخص المختص ؛ حتى إنه برغم رقابة الفاعليات (ضبط نواحى النشاط) يزيد العبء من الصراعات الخلقية كلما اتسع مجال المركز الإدارى . مثال ذلك أنه مادام أن أى اقتراح مبدئى يثير عادة صراع المبادىء ، وما دام أن المقترحات من أجل القرار الواقعى فى المسائل غير الروتينية تزيد مع ارتفاع المركز ، فالمركز الإدارى معرض لصراعات خلقية أكثر فأكثر كلما كان أعلى ، وتصبح عملية القرار أكثر فأكثر تعقيداً من الناحية الخلقية ، وغالباً من الناحية الفنية .

وحيث يكون ثمة شعور كبير بالمسئولية لا يمكن حل هذه الصراعات إلا بواحدة من طريقتين اثنتين : إما أن نحلل البيئة السليمة تحليلا أبعد فى محاولة لإيجاد تحديد أكثر دقة للعامل الاستراتيجى فى الموقف الذى قد يؤدى إلى اكتشاف ذلك الفعل « الصحيح » الذى لا يخرق أية مبادىء ؛ وإما أن نصطنع هدفاً تفصيلياً جديداً يتمشى مع الأهداف العامة ، أى الأهداف التى هى مشتركة . وكلا الطريقتين اختيار المقدرة العامة : الأول للقدرة على التمييز ،

والتحليل ؛ والثانية للتخيل ، والابتكار ، والتجديد . وكل من العمليتين هى من زاوية هامة تعبير عن هذا الجانب من المسئولية المعروف بالعزم أو التصميم determination .

فالتعقيدات الخلقية للوظائف الإدارية إذن لا يمكن أن يتحملها غير أولئك الذين لهم مقدرة تعادلها فى النسبة . فبينما — من ناحية — القدرة المطلوبة من غير مركب أخلاقيات كاف أو بدون شعور كبير بالمسئولية تؤدى إلى الخلط اليائس للمآرب المتعارضة الذى كثيراً مانسميه «عدم الأهلية incompetence »؛ تؤدى الأخلاقية المطلوبة والشعور بالمسئولية بدون قدرات متناسبة — من ناحية أخرى — إلى عدم البت القاتل ، أو القرارات الانفعالية والاندفاعية — مع الانهيار الشخصى والتحطم النهائى للشعور بالمسئولية . فالمميزات الهامة للرتب تكمن فى حقيقة أنه كلما علت الرتبة ، كانت الأخلاقيات الخاصة بها أكثر تعقيداً ، والقدرات الأسمى على الاضطلاع بالمسئوليات أكثر ضرورة ، أعنى لحل الصراعات الخلقية الكامنة فى المراكز .

ومن الواضح أن الرؤساء كثيراً مايفشلون . هذا الفشل يمكن أن يعزى فى الكثير من الحالات — على ما أعتقد — إلى عدم كفاية القدرات كسبب أول — مما يسفر عادة عن تحطم المسئولية . إلا أنه فى الكثير من الحالات يمكن استنتاج أن الظروف تفرض تعقيداً خلقياً وصراعاً خلقياً قد لا يكون قابلا للحل . فبعض الأفعال التى قد يبدو بوجه حق أنه تمليها مصلحة المنظمة ككل سوف يكون من الواضح تعارضها مع كل المبادىء الأخرى تقريباً — شخصية كانت أو رسمية .

لنفرض مثلا مجموعة مواقف أو ظروف من شأنها أن تلقى بتهمة الإجرام على عاتق أحد المديرين المعينين — إذا عرفت فسوف تضر إضراراً بليغاً بسمعة منظمته ، ولنفرض أن من المستحيل نقض هذه التهمة مع أن الاتهام فى الحقيقة

ليس صحيحاً . ثم لنفرض أن المخرج الوحيد الميسر لهذا الرئيس هو أن يزيف أوراقاً أو سجلات بطريقة من شأنها أن تحول الاتهام إلى أحد زملائه المديرين — الذى لن تضار المنظمة بنسبة التهمة إليه بنفس القدر من الضرر . فالمبدأ الوحيد الذى يساند هذا الفعل الشنيع ، هو المبدأ الذى يستمد من الشعور بمصلحة المنظمة كـكل — وهو مؤثر قوى كما هو واضح — خصوصاً فى المنظمات العسكرية والدينية ، والفعل المقترح سوف يخرق عدة مبادىء أخرى ، منها « الرسمى » ومنها الشخصى .

ومثل هذه الحالات المحددة نادر فى المنظمات الصناعية ، لـكن لاشك أن له ظهوره غير القليل فى المنظمات السياسية ، والحـكومية ، والدينية . كما تظهر هذه الحالات أحياناً أيضاً فى منظمات الأسرة . وكمثال متطرف نجد الانتحار لمنفعة الأسرة بوثيقة التأمين على حياة عائلها . فهذه حالات يكون فيها قانون المنظمة كـكل هو المسيطر تماماً ، وثمة شعور كبير جداً بالمسئولية ، بحيث أن الغاية المتسلطة تبرر أية وسيـلة ، أعنى انتهـاك كل المبادىء الأخرى المتصارعة[1] .

ومهما يكن من ندرة مثل هذه الحالات ؛ فإنها فى العمل تتدرج من هذه الحالات المتطرفة إلى تلك التى يؤدى « كل تأمل » لها إلى مساندة فعل معين ، وهو طرف مقابل لعله هو الآخر نادر أيضاً . وبين هذين الطرفين نجد الأغلبية الـكبيرة التى فيها يكون الفعل بمجرد تأمله متمشياً مع بعض المبادىء ، خارجاً على بعضها . والغالب الأعم أن يكون الصراع بين مبادىء المنظمة فيما بينها ، وليس بين هذه والمبادىء الشخصية ، وإن كانت توجد مع هذا حالات كثيرة

---

(١) لاشك عندى أنه فى بعض الحالات التى تـكون فيها بإزاء ضحية كاذبة أو « مصطنعة » يكون الشخص مضحياً باختياره ؛ أعنى أنه تسيطر عليه فـكرة ، مصلحة الجماعة كـكل . (المؤلف)

من النوع الأخير . ونتائج الفشل — حيث لا يتدخل أى فعل تنظيمى ، هى إما تحطيم الشعور بالمسئولية أو تحطيم المبادىء — بما يؤدى إلى حالة خلقية أبسط . وأحسن حل فى مثل هذه الحالة كثيراً ما يكون الإقالة ، أو تنزيل الرتبة ، أو الطرد ؛ مما قد يقلل النشاط ، والتعداد الخلقى ، والاحتياجات من القدرات .

قد يبدو ممكناً أن التدهور الخلقى وفقدان المسئولية الشخصية أكثر وجوداً بين الرؤساء — خصوصاً فى المنظمات السياسية — مما هو بين غيرهم من الأشخاص . والتعقيد الكبير للموقف الأخلاقى والأعباء البالغة التى لا مفر من أن يحملوها فى الكثير من المواقف يجعلان ذلك القول مصدقاً . وهذا — فيما أظن تؤيده الملاحظة الجارية . فالحيرة الأخلاقية وفقدان القدرة كلاهما — بسبب اعتلال الصحة مثلا — يمكن أن ينتج عنهما فعلا « انهيار الطبع collapse of character » . ويبدو لى أمراً لا يمكن تجنبه أن الصراع المحافظة على التعاون بين الأفراد لابد أنه يحطم من الرجال أخلاقياً مثلما تحطم المعركة من الرجال بالتأكيد جسمياً . وعندما نتأمل حالات الفشل التى كان فيها من الحقائق الميسرة ما يكفى لتكوين حكم عليها ، فقد بدا لى من الواضح فى معظمها أن السبب كان الترقية بأكثر من الأهلية فيما يتعلق بالقدرة — لا النقص الجوهرى فى المسئولية ؛ أو حتى انخفاض الأخلاقية . وأكثر ما يمكن ملاحظة اطراد هذه الحالات هو فى المجال السياسى ، حيث يتم الاختيار ، ولا بد بالضرورة تقريباً أن يتم — على العكس من المجالين التربوى والصناعى مثلا — على أساس الولاء loyalty إلى حد كبير جداً كأهم وأول مؤهل وبأقل نظر إلى القدرة . والنتيجة المحتومة هى « اللعب على الوجهين » ، وغيره — مما لا يرجع فى الحقيقة إلى نذالة شخصية ، وإن كانت نتيجته قد تكون نفس الشىء . ولكن مرجعه إلى عدم القدرة على إيجاد حلول « أمينة » . ويدل العقل والتاريخ على أن هذه الحالة أبرز ما تكون فى المنظمات السياسية ، خصوصاً المنظمات الحزبية .

هـ — والعلامة المميزة للمسئولية الإدارية أنها تتطلب ليس فقط التوافق مع مبدأ أخلاقيات معقد ، بل أيضاً خلق المبادىء الأخلاقية فى الآخرين . والناحية المعروفة عموماً أكثر من غيرها فى الوظيفة هى التى تسمى ضمان ، وخلق ، وإيحاء « الروح المعنوى » فى المنظمة . وهذه عملية غرس وجهات النظر ، والاتجاهات الأساسية ، ومشاعر الولاء ... للمنظمة ، وللجهاز التعاونى ، وللجهاز السلطة الموضوعية ؛ ممـــا ينتج عنه إخضاع الميول الفردية ، وأصوات المبادىء الشخصية الصغرى لمصلحة الكل التعاونى . ويدخل فى هذا (بنفس الأهمية) وضع أخلاقية معايير فنون العمل.

ووظيفة خلق وبث الأخلاقيات moral creativeness —وإن كانت لا توصف عادة بهذه الطريقة — ذات تاريخ طويل . وبعض مظاهرها — مثل تلك التى تتصل بالتحمس للمنظمة — هى موضع تقدير كبير . وما سبق أن قلناه فى هذه الدراسة بخصوص اقتصاديات الحوافز ، وخصوصاً فيما يتعلق بضرورة وجود طريقة إقناع عند تعبئة القوى العـــاملة بالمنظمة ، يجعل من الضرورى أن نتعمق المسألة بشكل أطول الآن . وثمة خبرة كافية فى الموضوع من شأنها أن توضح أن الفشل فيما يتعلق بإيجاد أخلاقيات ينشأ من عدم كفاية الانتباه ، ونقص الصمود فى مواجهة قصور النفور الإنسانى persistence in of face of the inertia of human reluctance وعدم إخلاص الهدف .

إلا أن ثمة وجهاً آخر للابداعية الخلقية لايدرك إلا قليلا ، اللهم إلا فى مجال التشريع . وأعنى به ابتكار أساس أخلاقى لحل المنازعات الخلقية ، ويسمى بأسماء مختلفة منها «مواجهة الحالات الاستثنائية handling the exceptional case » « وظيفة الاستئناف ، « الوظيفة القضائية » . وتزاول هذه الوظيفة فى الحالات التى تبدو « صحيحة » من إحدى وجهات النظر ، و « خاطئة » من وجهة نظر أخرى . ويمكن حل مثل هذه الحالات إما فى إحلال فعل أو تصرف جديد يتفادى

الصراع ، أو فى تهيئة مبرر خلقى للاستثناء أو المصالحة . وقد تعودنا أن نسمى الحل الأول « إدارياً » والثانى « قضائياً » . وكلاهما وظيفتان إداريتان بالمعنى الواسع المستخدم فى هذا الكتاب . ولولا مراعاة فصل السلطات فى الحكومة الأمريكية ، لكان من الأفضل إدراك أن العملية القضائية هى عملية إدارية راقية التخصص .

ولا مفر من العملية القضائية فى مزاولة الوظائف الإدارية . فصراع المبادىء فى المنظمة أمر لابد منه ، ولعل أغلبها إنما يحل بطريقة الفعل البديل ، وهو فى معظمه مسألة قرار تكنولوجى . إلا أنه كثيراً ما تضغط متطلبات التكنولوجيا (بالمعنى الضيق) ، ومبادىء المنظمة ، والمبادىء الشخصية فى اتجاهات متصارعة . فعدم عمل شىء هو « ضرورى » من الناحية التكنولوجية لأنه يتصارع مع أحد مبادىء المنظمة (كما يعبر عنه مثلا بالمصلحة الاقتصادية لها) ، فيه انتهاك كبير للمبادىء الأخلاقية الناشئة عن الكفاءة التكنولوجية . ونتيجته الواضحة عدم التشجيع ، وانعدام الميل ، والفتور . كذلك فإن عمل شىء هو « سليم » من الناحية التكنولوجية لكن فيه خروجاً من الناحية الاقتصادية يقضى على الفكرة العامة للملاءمة الاقتصادية ، إنه ينطوى على إهمال لاقتصاديات المنظمة ويتجه إلى تحطيمها . ثم إن عمل شىء واضح أنه المطلوب لخير المنظمة ، ولكنه يتعارض مع المبادىء الشخصية الباطنة — كما فى حالة الشعور بواجب الأمانة — يحطم الأمانة الشخصية ، أما عدم عمله فيحطم تماسك المنظمة وكفايتها ؛ فالمبادىء التى تحكم علاقات الفرد بالجهاز التعاونى ذات تنوع كبير ، بحيث إنه سواء الفعل ، أو الفشل فى الفعل ؛ فى هذه الحالات فيهما انتهاك لأخلاقيات الفرد — وإن كانت الأفعال المتكافئة ، تؤثر فى مختلف الأشخاص بطرق مختلفة .

فالعملية القضائية — من وجهة النظر الإدارية — هى عملية تبرير خلقى

لتغيير ما morally justifying a change أو هى إعادة تعريف أو تخصيص جديد للهدف ، بقصـــد تأمين الشعور بالتوافق مع المبادىء الأخلاقية.

redefinition or new particularizing of purpose so that the sense of conformance to moral codes is secured ومن بين نتائجها الأخيرة ترقية وتنقية الأخلاق: ترقية وتنقية قواعد السلوك . وأوضح ما يرى ذلك فى العملية القضائية ممثلة فى الحالات القانونية . فكونها يمكن أن تتحول الى مجرد احتيال لتجنب الالتزامات لا الإعفـــاء منها ، أمر واضح فى كل خبرة إدارية . وابتـكار التنظيمات والتخيلات اللازمة لضمان المحافظة على الروح المعنوى هو اختبار قاس لـكلا المسئولية والقدرة . إذ لـكى تـكون سليمة ينبغى أن تـكون « عادلة » فى نظر الرئيس الإدارى بمعنى أن تـكون متمشية حقاً مع الأخلاقيات كـكل ؛ بقدر ما هى مقبولة — بمعنى أن تـكون متمشية حقاً مع أخلاقيات الجزء الذى هو الفرد .

(٤)

والجانب الإبداعى من المسئولية الإدارية هو أسمى مثل المسئولية . أما فيما يتعلق بالنسبة الهائلة من القرارات التنظيمية المطلوبة من الرئيس ؛ فإن صراع الأخلاقيات موجود فيما بين مبادىء المنظمة ، وليست المبادىء الشخصية داخلة فيها بطريق مباشر . إن « شخصية المنظمة organization personality » وحدها تـكون هى المهمة ، والصراع يمكن أن يعالج بموضوعية نسبية بوصفه « مشكلة » . والواقع أن أغلب القرارات الإدارية ربما تبدو فى نطاق القرارات التـكنيكية ، ولا تلقى الجوانب الأخلاقية منها تقديراً شعورياً . فقد يتخذ الرئيس الإدارى قرارات هامة كثيرة ؛ دون التأثر بأى معنى من معانى المصلحة الشخصية أو الأخلاق . أما حيث يتعلق الأمر بالخلق المبدع ؛ فإن الشعور

بالمسئولية الشخصية — أى بعبارة أخرى بالإخلاص والأمانة — هو الذى يؤكد بحرارة . ولعل القليل من الناس هم الذين يستطيعون القيام بهذا العمل بطريقة موضوعية . والحقيقة أن القليلين لا يستطيعون ذلك إلا على أساس الاقتناع الشخصى ، لا الاقتناع الذى مصـدره أنهم مجبرون على هذا الفعل كوظفين ؛ بل الإقتناع بأن ما يفعلونه لحيز المنظمة يعتقدون (شخصياً) أنه الصواب .

والوظيفة الإبداعية فى جملتها هى جوهر القيادة. إنها أسمى اختبار للمسئولية الإدارية لأنها تتطلب من أجل الإنجاز الناجح عنصر « الاقتناع conviction » هذا الذى يعنى توحيد المبادىء الشخصية ومبادىء المنظمة فى نظر القائد . وهذا الاتحاد أو الالتحام (بين نوعى المبادىء) هو الذى ينقل « الاقتناع » إلى أفراد المنظمة ، إلى هذا التنظيم غير الرسمى الذى يظاهر كل تنظيم رسمى لا معنى له لأول وهلة غير الرسمية أو الشـكلية وعدم الإخلاص . وبدون هذا ؛ فكل منظمة تحتضر ؛ لأنه العنصر الذى لا غنى عنه لخلق تلك الرغبة فى التماسك — دون أى حافز آخر يقوم بديلا له — من جانب أولئك الذين قوام المنظمة جهودهم التى يساهمون بها برغبة وإرادة.

(٥)

فالعامل الاستراتيجى الأعم فى التعاون الإنسانى هو القدرة الإدارية executive capacity . وفى طبيعة العالم المادى — وكذلك العالم الاجتماعى أيضاً — تستنفد الفرص والمثاليات الدوافع المباشرة والميول والقدرات العملية التى يكتسبها القادة . كما أن تجميع رأس المال ، وابتكار الطرق والعمليات ، وتجديدات العلاقات الإنسانية ، التى يحتـاج إليها التعاون الكفء الفعال

كضرورة أولية تتطلب كلها مهارات خاصة فى تكنولوجيات المواد ، والعوامل الفيزيقية ، والنظم الاقتصادية ، وفنون التنظيم . ومع أن هذه المهارات ضرورة لاغنى عنها ، فإنها لن تبذل ؛ بل لا يمكن تنميتها ، بدون الشعور بالمسئولية الذى يجعل التضحيات اللازمة مسألة عادية ، والذى يقوى التنمية الباطنة فى التعاون . إن هذه المهارات والقدرات كافية لأن تبعث الحياة فى الكثير من المنظمات من النوع الأدنى وذات الأهداف الدنيا أو المضادة للمجتمع ، وأن تحفظ لها حيويتها فترة من الزمن . بل إن المصلحة العاجلة ، والأهداف الفورية ، والنزوات المؤقتة ، يمكن أيضاً أن تستفيد بالتجمعات الجديدة استفادتها بالقديمة . وكثيراً مايجد الميل إلى حفظ البقاء الفردى أحسن جزاء له فى التغيير فقط إذا كانت الحاجات العاجلة والمادية فى خطر . ومع هذا فإن المنظمات لاتدوم إلا بنسبة اتساع الأخلاقيات التى تدار بها . وليس معنى هـذا إلا أن بعد النظر ، والأهداف البعيدة ، والمثل العالية هى الأسس التى تكفل للتعاون أن يصمد ويستمر .

ومن هنا ؛ فإن بقاء المنظمات يتوقف على نوع القيادة ، هذا النوع الذى يستمد من اتساع الأخلاقيات التى تقوم عليها . الشعور الكبير بالمسئولية لا بد أن يوجد حتى فى أدنى المنظمات وأكثرها لا أخلاقية ، إلا أنه إذا كانت الأخلاقيات التى تتعلق بهـا المسئولية ضعيفة أو دنيئة ؛ فإن المنظمة تكون قصيرة العمر . إن الأخلاق الضعيفة لا تساند القيادة طويلا ، فتأثيرها سرعان مايختفى ، ولا تقوى على أن تنتج آثارها الخاصة بها .

وطبيعى أن القيادة كثيراً ما تخطىء ، وكثيراً ماتفشل . وربما يعتقد القائد أكثر الأحيان أن أخلاقه الشخصية وأخلاق منظمته هما نفس الشىء فى حين أنهما لا يكونان كذلك . ولعله أن يكون غافلا عن مبادىء المنظمة التى هى ضرورة تمليها البيئة ، تلك البيئة التى يفشـل هو فى إدراكها بطريقة

موضوعية . ولعله أيضاً أن يختلط عليه أحد الدوافع الشخصية المحضة فى أحد أهداف المنظمة . فى هذه الحالات تحطم الحقائق مسئوليته ، وتفشل قيادته ؛ فلا يستطيع بعد أن يبدع بل ينحصر بين عدم توافق الهدف والبيئة ، ويؤدى عدم الإخلاص إلى تآكل سلطته وتأثيره . على أنه قبل أن يحدث هذا — وربما كان حدوثه أمراً لا مفر منه فى وقت ما بالنسبة لكل القادة مادام أن المنظمات القائمة كثيراً مايبدو أنها تفوق قادتها فى النمو — قبل أن يحدث هذا ، يكون بعث أخلاقيات المنظمة هو الروح الذى يتغلب على القوى الطاردة للميول أو الدوافع الفردية . وبدون القيادة بهذا المعنى الأسمى لا يمكن أحياناً كثيرة التغلب على الصعوبات الكامنة ولو لفترات قصيرة . فالقيادة لا تلغى قوانين الطبيعة ، ولا هى بديل عن العناصر اللازمة للجهد التعاونى ؛ ولكنها الجوهر الاجتماعى الضرورى الذى يعطى معنى مشتركا للأهداف المشتركة ، ويخلق الحافز الذى يجعل الحوافز الأخرى فعالة ، ويصبغ الجانب الشخصى الذى ينتج التماسك الحيوى الذى بدونه يصبح التعاون مستحيلا .

فالمسئولية الإدارية إذن هى تلك القدرة من جانب القادة التى بها يضطرون — وهم يتأملون الاتجاهات ، والمثل ، والآمال ؛ المنبعثة فى معظمها من خارج أنفسهم — يضطرون إلى ربط إرادات الأفراد بإنجاز الأهداف التى تتجاوز أهدافهم المباشرة ، وأوقاتهم المحددة . وحتى حين تكون هذه الأهداف وضيعة والوقت قصيراً ، فالجهود الانتقالية للأفراد تصبح جزءاً من هذا التنظيم للقوى الحية الذى يسمو بالإنسان فى مساعدة الإنسان . أما حين تكون الأهداف سامية ، وإرادات الكثير من الأفراد طوال أجيال عديدة ترتبط بعضها ببعض فإنها تعيش إلى غير حد .

ذلك أن الأخلاق التى تدعم دوام التعاون متعددة الأبعاد ، وهى تأتى من — وربما تمتد إلى — كل العالم ، تمتد جذورها عميقة فى الماضى ، وتتجه فى

سيرها لمستقبل لا حدود له . وكلما امتدت لابد أن تصبح أكثر تعقيداً ، وصراعاتها لابد أن تصبح أكثر وأعمق ، ومقتضياتها من القدرات أعلى ، وفشلها فى تحقيق مثالياتها ربما أمر وأبلغ . أما جودة القيادة ، وثبات تأثيرها ، وتقدم التنظيمات المتصلة بها ، وقوة التنسيق التى تخلقها ، فكلها تعبير عن ارتفاع الأمانى الخلقية ، واتساع الأسس الأخلاقية .

وهكذا فانه وسط أولئك الذين يتعاونون ، تتحرك الأشياء الظاهرة للعين بفعل أشياء لا ترى بالعين ، ومن الخلاء يأتى الروح الذى يشكل أهداف الرجال .

الفصل الثامن عشر

خاتمة

(١)

فى ختام هذه الدراسة سوف أذكر أولا ما يبدو لى فى الوقت الحاضر أنه النتائج العامة الأكثر أهمية التى يمكن استخلاصها منها ، ثم أقدم بعد هذا بعض ملاحظات أكثر شخصية على دلالتها فى جملتها . والنتائج التى أود أن أوجه الانتباه إليها خصوصاً هى :

١ — العوامل الفيزيقية والبيولوجية أساسية فى التعاون . ومتى وجدت هذه العوامل فإن العوامل الاجتماعية ضرورية لتأمينها ، فالتعاون يمكن القول إذن إنه عملية تأليف synthesizing ثلاثة أنواع مختلفة تماماً من العوامل فى تصرف عملى .

٢ — من وجهة نظر المنظمة التى هى الأداة الرئيسية للتقدم الاقتصادى كل رأس مال ، سواء من التحسينات ، أو الآلات ، أو العدد أو المبانى ، هو دائماً جزء من البيئة الفيزيقية . والدلالة المباشرة لرأس المال أنه يقلل القيود المفروضة من جانب البيئة الطبيعية على التعاون . أما نتيجته غير المباشرة فهى توسيع حوافز التعاون .

٣ — تنمو كافة المنظمات الرسمية المركبة عن وحدات تنظيمية كما تتركب من هذه الوحدات التنظيمية unit organizations التى خواصها الباطنة هى العوامل المحددة لنوع أو طابع التركيب المعقد .

٤ — وخصائص الوحدة التنظيمية الرسمية تحددها عوامل فيزيقيـة ، وبيولوجية واجتماعية ، وتفهم هذه العوامل والعمليات اللازمة للتوافق معها هى المنهج الرئيسى لدراسة المنظمات الرسمية .

٥ — والتركيب الرئيسى لأية جمعية ذات حجم هائل هو مركب المنظمات الرسمية التى تتكون منها أكثر من أن يكون نظمها وتقاليدها . . ألخ . التى هى تجريدات تقوم فى جوهرها على المشابهات الملحوظة فى الأفعال الواقعية ـ بما فى ذلك التعبيرات اللفظية verbalizations لهذه المنظمات وكذلك أفعال وتعبيرات الأفراد .

٦ — وتوجد التنظيمات غير الرسمية .informal organiz داخـل أية تنظيمات رسمية : الثانية ضرورية من أجل النظام والتناسق ، والأولى من أجل الحيوية ، وهما جانبا تفاعل متبادل للتعاون ، كما أنهما اعتماديان كل منهما على الآخر .

٧ — وتأتى اضطرابات توازن الأجهزة التعاونية من الإيديولوجيات الخاطئة — خصوصاً من جانب أولئك الذين هم قادة أو رؤساء فى المنظمات الرسمية . ونتيجة هذه الأفكار الخاطئة إبطال معنى الخبرة وهى تعرض شعورياً لمشاكل التنظيم وتقوية النزعات والأهواء ، والميول الشخصية كعوامل هدامة فى قيادة نشاط المنظمة .

٨ — بهذه الطريقة تنشأ أربعـة أخطاء رئيسية : المبالغة فى تبسيط اقتصاديات حياة المنظمة ، إغفال حقيقة التنظيم غير الرسمى وضرورته ، تقلب الاهتمام بالناحيتين الموضوعية والذاتية فى السلطة ، ثم اختلاط الأخلاقية بالمسئولية .

٩ — والعمليـة الرئيسية للتكيف فى المنظمات هى القرار decision

الذى فيه يتم اختيار العوامل الفيزيقية ، والبيولوجية ، والشخصية ، والاجتماعية فى الموقف وتأليفها لغرض معين عن طريق فعل إرادى .

١٠ — والغلط فى القرار لا بد أن يكون كبيراً بسبب عدم التوازن الراجع إلى الفروق فى دقة الإدراك فيما يتعلق بالبيئات الفيزيقية ، والبيولوجية ، والاجتماعية . وهذا عامل عام يحد من نجاح التعاون .

١١ — وما دام أى جهاز تعاونى يحتوى على عوامل فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية ؛ فإنه يوجد على الأقل ثلاثة أجهزة منافع systems of utilities ثانوية مجردة ، تتصل بهذه العوامل الثلاثة على الترتيب . وإلى هذه ينبغى أن نضيف جهاز منافع أولى يتصل بالمنظمة كـكل ، وكل واحد من هذه الأجهزة الثانوية يتضمن ظواهر أو عوامل الأصناف التى ينتسب هو إلى أحدها — بالإضافة إلى المنافع التى تعلقها عليه المنظمة . ومجموع هذه المنافع فى كل جهاز يتفاوت بتفاوت الظواهر أو العوامل وما يخصص لـكل عامل منها من منافع . ويتضمن الجهاز الأول مجموع هذه المنافع ، والظواهر والعوامل الداخلة فيه كـكل . هذه الأجهزة سبق أن أسميتها الاقتصاديات . والاقتصاديات بترتيبها هذا متنافرة فيما بينها هى ، وقابلة للتغير بشكل واسع فيما بين الاقتصاديات المقابلة لها بالأجهزة التعاونية الأخرى . وهى لا تسمح بالمقارنة الـكيفية . هذه الأفكار فى جملتها جديدة ، ولم تفهم أو يعمل بها للآن ، لأنها أفـكار نظرية ، واستعمالها فى الوقت الحاضر قاصر على تحليل ووصف الأجهزة التعاونية . ومع هذا ، فهى أول ما يوضع فى الاعتبار فى مواقف معينة من جانب أولئك الرجال المهرة فى فنون الإدارة وغيرهم .

١٢ — وكل معرفة علمية فإنما يعبر عنها باللغات وأجهزة الرموز . وهذه تنمو معها اجتماعياً معانى تتحدد بطريقة اجتماعية ، كما أن كل ملاحظات الظواهر المقبولة « نهائياً » يتوصل إليها بالطريقة التعاونية . وعلى هذا فـكل العلوم

بأوسع معانيها تنطوى على عوامل اجتماعية وعوامل أخرى من أنواع مختلفة — تبعاً لموضوع دراستها . وبصرف النظر عن العوامل الاجتماعية للعلم بالمعنى الذى سبق ذكره ؛ فإننا نجد نوعين من أجهزة المعرفة المجردة غير تلك التى سبق ذكرها فى الرقم ١١ السابق — هى بعدها بالترتيب : (ا) الأجهزة التى لاتتصل إلا بالواحد أو الآخـــر من أنواع العوامل (الفيزيقية ، البيولوجية ، الاجتماعية) أو هى فى الأصل كذلك ؛ (ب) الأجهزة التى تشمل أو « تقطع » نوعين أو أكثر من العوامل .

(ا) فأمثلة الأجهزة من النوع الأول أجهزة العلوم الطبيعية ، بما تشتمل عليه من أجهزة ثانوية كثيرة ، وما تشمله كل يوم من تصنيفات تجارية للمواد ، وأجهزة بيولوجية ، وأجهزة اجتماعية نظرية خالصة .

(ب) وأمثلة الأجهزة من النوع الثانى أجهزة الكيمياء الحيوية، والعمارة، والهندسة ، وأجهزة التكنولوجيا الأخرى ، وأجهزة علم النفس ، والأجهزة الاقتصادية ، والأجهزة الاجتماعية ، والسياسية ، والخلقية .

فالأجهزة المجردة من النوع الأول هى فى أساسها علمية ، كما أنها أيضاً عملية . فهى لا تحاول تفسير الظواهر التعاونية . وتنطوى على عيوب قليلة عدا عيوب « الواقعية فى غير موضعها misplaced concreteness » والمعالجة غير المتزنة لمشاكل التعاون . أما الأجهزة المجردة من النوع الثانى فكثيراً ما تكون أجهزة عملية أولا ، كما أنها أيضاً موضوعات للدراسة العلمية . وبعض هذه الأجهزة — خصوصاً تلك التى تسمى « اجتماعية » — تنطوى على آثار كثيراً ما تجعلها عديمة الفائدة — بل حتى ضارة — عن طريق سوء التعبير ، وفساد التفسير للظواهر التعاونية . فهى قد نمت عموماً ؛ دون إدراك لطبيعة الأجهـزة التعاونية . وبالتالى فان طابعها ، وحدود الاستفادة بهـــا ، كثيراً ما يساء فهمها .

١٣ — والدرجة المتزايدة من التعاون تنطوى على تعقد أخلاقى ؛ فمن المستحيل على الرجال أن يحتملوا الدرجة العالية من التعقد الخلقى ؛ بدون براعة تكنولوجية متناسبة.

١٤ — والعامل الاستراتيجى فى التعاون هو عادة « القيادة » التى هى اسم يطلق على القدرة الشخصية العالية نسبياً على الإنجازات التكنولوجية والتعقد الخلقى كلاهما بالإضافة إلى الاستعداد للتوافق بما يتمشى مع العوامل الأخلاقية للفرد .

١٥ — والعامل الاستراتيجى فى التعبير الدينامى للقيادة هو الإبداع الخلقى moral creativeness الذى يسبق — ولكن بدوره يتوقف على — البراعة التكنولوجية ، وتنمية طرق العمل الفنية (التكنيكات) التى تتصل بها .

١٦ — والعامل الاستراتيجى فى التكامل الاجتماعى هو تنمية واختيار القادة . وهى عملية غير متوازنة عادة بسبب الاهتمام الزائد ؛ إما بالمهارة الفنية ، وإما بالمركز الخلقى . وربما كانت الأخلاقيات فى بعض العصور قد ارتقت بما يفوق المقدرة التكنولوجية التى تساندها . أما فى العصر الحاضر فالاهتمام بالمهارة التكنولوجية التى لا تنجح ضرورات الجهاز التعاونى ككل فى قيادتها بطريقة كافية .

(٢)

وفى تقديرى أنه لا أقل من خمسة ملايين فرد فى الولايات المتحدة يشتغلون بأعمال رئاسية ، منهم مائة ألف يشغلون مراكز رئاسية عليا ، وفيما يتعلق ببعض النواحى الفنية المجالات المختلفة التى يعملون فيها توجد مؤلفات وتعاليم .

أما فيما يتعلق بالآلية التي يعملون بها — أي التنظيم — والتكنيكات الملائمة لها فلا يوجد إلا القليل . وأكثر أهمية من هذا نقص الهيكل الإدراكي المقبول الذي يتبادلون فيه أفكارهم .

ونتيجتان هامتان لهذه الحالة هما عدم التوازن ، والتوكيدات الخاطئة لأمور سبق أن وجد بشأنها الكثير من المعلومات واللغة الملائمة ، مثل ما هو موجود في تكنولوجيات كالمحاسبة والرياضة المالية ، وفي بعض نواحي إدارة وقياسات الأفراد — وما يصاحب ذلك من إغفال أمور أخرى لا تقل أهمية ، ولكن لم تجر بشأنها حتى الآن مناقشات كثيرة . فغالباً ما يكون وراء الفشل في عمليات الأفراد عدم اكتمال الإدراك لما أطلقت عليه اسم « اقتصاديات الحوافز » . وإن أغلب النظم في إدارة الأعمال لينشأ من الإهمال الكلي تقريباً — في التفكير — للنواحي الذاتية أو الشخصية في السلطة . وعلى ما للتنظيم غير الرسمي داخل التنظيمات الرسمية من أهمية ، فإنه يتجاهل بقدر الإمكان . وحدود حجم الجماعات الرسمية — رغم ما لها من اعتبارات كبيرة في فاعلية المنظمات — كثيراً ما تهمل لأسباب هي نسبياً أقل أهمية [1] والعوامل الخلقية التي تتوقف عليها حيوية المنظمة يعالج معظمها كموضوعات عموميات براقة في أحاديث مثيرة ، وثمة عجز مؤسف في تقدير العلاقات الداخلية بين طباع الأفراد وقدراتهم .

وهل التناول العلمي الكامل لمشكلات الأجهزة التعاونية والمنظمات يفيد

---

(١) مثال ذلك أنني كمدير لمنظمة إسعاف أو نجدة طوارىء بنيو جرسي كان مطلوباً مني (بحكم القانون) ألا يكون لي أقل من واحد وعشرين مرءوساً مباشراً . والواقع أنني طلبت خمسة وعشرين أو ستة وعشرين . كان أقصى ما يلزم لهذا العمل خمسة ؟ ولعل ثلاثة فقط ربما كانوا أكثر فاعلية وكفاية . لقد كان لهذا الطلب بعض أسباب معقولة ، ولكني كنت أعتقد بأن من المستحيل أن أنجح في إقناع المشرع أن هذا الشرط يسيء إلى التنظيم بحيث يلزم تغييره . (المؤلف)

كأداة نافعة لفنون الإدارة ؟ فى اعتقادى أنه يفيد إلى حد بعيد ، وأن تقدم مثل هذا العلم له أهميته فى النهوض الأبعد بهذه الفنون ، ومن ثم بالتعاون بصفة عامة . ويقوم هذا الاعتقاد على التأمل فيما يتعلق بالفشل الملحوظ من حالات واقعية كثيرة فى إقامة وزن لكل العناصر التى تدخل فى الموقف ككل . ويتأدى هذا الفشل التخصص (فى التفكير) الذى ينشأ فى جزء منه عن التخصص فى العلوم . فالعمل الذى هو جوهر التنظيم ، أو تنسيق الأعمال الذى هو وظيفة الرؤساء ، يتصلان بتأليف العوامل الفيزيقية ، والبيولوجية ، والاجتماعية . أما مشاكل التوافق المتبادل فهى خارج هذه المجالات الخاصة .

فلا اعتبارات الخبرة الجارية ، ولا تأمل الجوانب السليمة للتاريخ يسمحان بالتخلص من الشك فى أنه من الواجب تفسير العجز الكبير فى الإحساس الكامل بالعلاقات الإنسانية عن طريق تاريخ العلوم . وليس ثمة علم للتنظيم أو للأجهزة التعاونية ، كما أن تقدم العلوم المسماة اجتماعية يتخلف بوضوح فيما وراء العلوم المعروفة بالفيزيقية والرياضية . ويبدو أن من بين أسباب هذا التخلف التوكيد الخاطىء للعمليات العقلية والخلقية سواء كعوامل فى العلاقات الإنسانية وكموضوعات للدراسة .

ومهما يكن من أمر ، فمن الخير أن نكون على بينة فيما يتعلق بمدلول العلم من حيث علاقته بالفنون . فوظيفة الفنون أن تحقق غايات واقعية ، وأن تحصل نتائج ، وتحدث مواقف ما كان يمكن أن تتأتى بدون الجهد المدبر لكفالتها ، هذه الفنون ينبغى السيطرة عليها وتطبيقها من جانب أولئك الذين يعملون فى الواقع ومن أجل المستقبل . أما وظيفة العلوم — من الناحية الأخرى — فهى تفسير الظواهر ، والأحداث ، والمواقف الماضية وهدفها ليس إيجاد وقائع معينة ، أو نتائج ، أو مواقف ، بل التفسير الذى نسميه معرفة knowledge. وليس من هدف العلم أن يكون جهاز تكنولوجيا (معرفة فنية) وهو لا يمكن

أن يكون كذلك . إذ يلزم من أجل تناول الواقع بالتصرف العملى قدر كبير من المعرفة من النوع الخاص ، الوقتى ، المحلى ، غير ذات قيمة أو أهمية عامة مما ليس من وظيفة العلم أن يحصل أو يعطى ، بل فقط أن يفسر إلى الحد الذى يخرجنا بما فيها من دلالة ذات عمومية كلية .

وفى أحاسيسنا المشتركة فى الحياة اليومية ، ومعرفتنا العملية اللازمة لمزاولة الفنون ثمة قدر كبير ليس قابلا للتعبير اللفظى — بل هو مسألة حسن تصرف know-how من الممكن أن يسمى معرفة سلوكية ، وله ضرورته لعمل الأشياء فى المواقف الواقيـة . وهو ليس فى أى مكان ألزم منه فى فنون الإدارة . ويكتسب بخبرة التعود والمثابرة ؛ حتى ليقال عنه أحياناً كثيرة إنه حاسة ذوقية intuitive .

ومع هذا ، فإن قوة الفنون ، والفنون ذاتها ، قادرة على التوسع عندما توجد معرفة علمية كافية — وتفسيرات ومفاهيم ميسرة . ومن ثم فإنه فى أيدى الذين يتولون التحكم فى الأحداث المستقبلة باستخدام العلوم الراقية — حتى ولو كانت هذه ستبطل فيما بعد فيما يتصل بالمعرفة الخاصة ، الوقتية ، المحلية ، والسلوكية والمهارات الذوقية — فى أيدى هؤلاء أداة أو وسيلة أخرى ذات أهمية كبرى حين تستخدم الاستخدام الصحيح . ولقد كانت هذه هى الحال فى السنوات الأخيرة (والسنوات الأخيرة فقط بوجه خاص) فى المجـالات التكنولوجية والطبية . كما أن ذلك صحيح أيضاً بدرجة أقل فى المجالات الفنية التى استخدمت فيها العلوم الاقتصادية والسياسية .

والمدى الحالى الذى وصل إليه نجاح التعاون هو الدليل على أن فنون الإدارة قد تقدمت بدرجة كبيرة ، ولكن القيود التى تحد من التعاون فى الاتجاهات التى لا حصر لها التى نحن غير سعداء بالشعور بها تكشف عن أنها لم تتقدم بالقدر

الـكافى . ويبدو أن سبب العجز أساساً هو انعدام التناسب . فالفنون الإدارية متقدمة إلى حد بعيد فى المجالات المسماة تـكنولوجية ، وهى متقدمة إلى حد لا بأس به فى المجالات الفنية التجارية ، وهى متقدمة أقل تقدم فى نواحى التفاعلات الإنسانية والتنظيم . ولم تـكن الحال كذلك دائماً ، إلى حدما . فالتضامن بين أفـراد الجماعات الصغيرة ، والتاريخ الطويل للجمهورية والإمبراطورية الرومانية ، هما مثالان لتنظيم ورقابة العلاقات الداخلية للجماعات الإنسانية يكشفان عن أن تقدم هذه الفنون فيما يتعلق بالنواحى التـكنولوجية والاقتصادية كان عالياً .

وكون هذا الـكتاب مساهمة فى ذلك العلم المأمول هو ماسوف يحدده الآخرون . فالذى قدمناه فيه هو هيـكل افتراضى يفسر لى فى الوقت الحاضر تفسيراً عاماً ما لاحظته خلال سنوات عديدة من الاشتغال العملى فى منظمات من أنواع مختلفة ، وما كونته عن طريق الخبرة بغيرها ؛ مدعماً بطبيعة الحال بمعرفة قليلة بالعلوم الاجتماعية ، فهو ليس بحثاً لأحد العلماء أو الأكاديميين ، ولـكنه بالأحرى جهد أحد الدارسين إدارة الأعمال الذى لاتنقصه الهواية .

من أجل هذا ، ربما كانت قيمته الرئيسية — إن كان له فى الواقع أية قيمة — إنما تكمن فى مجرد تعبيره عن أحد ضروب الخبرة . وبكتابته أكون على الأقل قد عرضت تأملاتى العقلية فى هذا المجال للفحص . ولئن كانت له قيمة أبعد من هذا فسوف توجد فى الإيحاء الذى قد يبعث إليه نحو مزيد من البحث المتخصص — وهو عمل آمل أن يمـكن القيام به . أما نجاحه فسوف يأتى من انطباقه على الظواهر الاجتماعية فى جملتها — كما تـكشف عن نفسها لآخرين ؛ آخرين كثيرين .

وسوف يجد أغلب المشتغلين بالأعمال صعوبة كبيرة فى تطبيق هذا المعيار لأن صيغة التعبير التى تبدو لى ضرورية فى العمل من هذا النوع تختلف اختلافاً

كبيراً عن تلك التى تعودوا أن يستخدموها . فإدارة الأعمال تتقدم على أساس من التخيلات المحدودة ، والفروض الدارجة ، والمسلمات العملية ، والتعبيرات البالغة الرمزية ؛ التى هى محلية ، وخاصة ، فنية بالنسبة لمنظمة معينة . فلابد أن تتحور الاتجاهات المصطلح عليها بعض التحوير على الأقل لـكى تتمكن من فحص هيكل كهذا الذى أقدمه ، وإنه من أجل هذا السبب ربما ظن الـكثيرون أن هذه المعالجة للموضوع غير واقعية ، وفى غير صبر أو أناة يطرحونها ظهرياً .

وأملى — من الناحية الأخرى — أن عالم الاجتماع سوف يحاول فحصه مبدئياً على أساس من المعرفة الراهنة ؛ كما آمل — أكثر واقعية من هذا — فى وجود أنثروبولوجيا اجتماعية ، وعلم اجتماع ، وعلم نفس اجتماعى ، واقتصاد مؤسسات ، وكتب إدارة أعمال ... تـكتب بمفاهيم الجهاز التعاونى والتنظيم التى عرضت كجزء من خطة العمل ؛ إذ أن مايتطلبه هذا اللون من التفـكير فى الوقت الحاضر ليس فحص التفاصيل بقدر ماهو التأكد مما إذا كان يوجد أولا يوجد اتصال بينه وبين الخبرة العامة والمعرفة الاجتماعية كـكل .

على أنه ينبغى ألا نخدع أنفسنا فنظن أن وجود علم للتعاون والتنظيم أو التقدم فى الفنون الإدارية سوف يرقى أحدهما وحده بتكامل القوى الاجتماعية أو حتى سوف يحفظ الوضع الراهن . فالمثل الأعلى الأخلاقى الذى يرتـكز عليه التعاون يتطلب التحديد العام للرغبة الإرادية willingness فى إخضاع المصلحة الشخصية لـكلا المصلحة الشخصية البعيدة والمصلحة العامة المشتركة — إلى جانب القدرة على المسئولية الفردية . أما معانى ماهو من المصلحة الشخصية البعيدة ، وما هو من المصلحة العامة المشتركة فلابد أن تأتى على الفرد من خارجه . لأنها قيم اجتماعية ، وأخلاقية ، ودينية . وانتشارها عموماً يتوقف على الذكاء والإيحاء معاً : الذكاء ضرورى لتقدير اعتماد الأمم والشعوب بعضها على بعض فى اختصاصهم التـكنولوجى المترابط ؛ وهو ذكاء ربما كان مستفاداً من الخبرة.

بالتعاون أكثر من أن يستفاد من أى شىء توحى به التربية النظرية . وأما الإيحاء فهو لازم لغرس الإحساس بالوحدة (الاتحاد) ولخلق المثاليات المشتركة . وليس ثمة من يقرأ أو يلاحظ أحداث العصر الذى نعيش فيه ولا يدرك — فيما يبدو لى — الأهمية البالغة للايمان بالمثل كأمر لا غنى عنه للتعاون .

والناس منزعجون الآن بمظاهر عدم التنظيم فى العالم ، وكأن ذلك يمثل تحولا جذرياً عن التكامل العالمى . إلا أن جزعهم هذا دليل فى ذاته على إيمانهم بالحاجة إلى تكامل أكبر كتمهيد لتحقيق هذا التكامل . وإلى أن يصبح هذا الاعتقاد شاملا ؛ وحتى تكون تكنيكات التعاون قد تقدمت أبعد مما تيسر لها حتى الآن بكثير ؛ فقد يكون الصراع ذاته الطريق الرئيسى المؤدى إلى التكامل النهائى . وقد لا تستظهر إمكانيات التعاون العالمى حتى يكون نصف العالم قد انتظم فى مواجهة النصف الآخر . ولعل ذلك أن يحقق تكاملا أكبر مما حدث حتى الآن ، ولكنه قد يجعل أكثر وضوحاً من ذى قبل عدم التنظيم الذى لازال باقياً .

ومهما يكن من أمر ، فإن الجزع والتساؤل الموجودين لا يأتيان — كما يبدو لى بوضوح — من مجرد الهزات الاقتصادية أو الصراع الدولى . إنهما ينشئان أكبر بكثير عن الصراع العميق فى المعتقدات فيما يتعلق بالتعاون ذاته . فثمة عقيدتان الفرق بينهما شاسع ، وتتصارعان كلاهما ليس ضد بعضهما البعض فحسب ، بل ضد صعوبات وقيود غير معروفة أيضاً : إحداهما تركز على حرية الفرد وتجعله محور العالم الاجتماعى . وفى الوقت الحاضر عموماً ، هذه العقيدة محرجة ومتشائمة . فهى تقيم قضيتها على فشل التعاون ، وعلى الحروب والصراعات ، وعلى الخلط والفوضى ، والضياع ، والجوع ، والمرض والموت ؛ ولذا فهى

تبشر دون تحرج بالحرية المطلقة ، والفردية المثالية ، والتحديد الذاتى — مما قد يعوق بدجماطيقيته التى لا حد لها كل تعاون رسمى فيما يتجاوز التعاون المفروض بالضرورات والفرص التى يتضح بجلاء أهميتها المباشرة .

أما العقيدة المتطرفة الثانية فهى متملقة ومتفائلة ؛ فهى تقيم قضيتها على النظام ، والتنبؤ ، والاتساق ، والفاعلية فى الروابى المجهولة من التصرفات الواقعية التى تتحدد بالتعاون ، داخل الأجهزة المرتبطة علاقاتها على نطاق واسع تؤدى نتائجه إلى حد كبير لزيادة سكان العالم والتقدم البعيد بالحالة المادية والثقافية الملايين الكثيرة . والذين يتكلمون من وجهة النظر هذه يحتمل أن يكونوا مدافعين عن التقسيم الواسع للبشر ، والتبعية التى لا نهاية لها ، والتنسيق الكامل مما يؤدى بدجماطيقيته التى لاقيد عليها إلى خنق كل تقدم للأفراد فيما وراء ذلك الذى يعتبر ضرورة لا مفر منها .

وهكذا نجد أنفسنا مرة أخرى أمام نفس المشكلة التى بدأنا بها . إذ أن القضية الحائرة بين هاتين العقيدتين تتركز فيما أعتقد — تركزاً لاشعورياً حول المسألة القديمة ، مسألة حرية الإرادة والجبرية ، أو حول المشاعر التى استمدت منها هذه المسألة أصولها ؛ فالذين يحملون لواء الفردية يصبحون مطالبين بحق الفرد فى الاختيار ، والذين يدقون الطبول عالية للدولة والمجتمع يعلنون جنون الاختيار الفردى ويسعون إلى قمعه . وبهذا ؛ فإن ما كان فى وقت من الأوقات موضوعاً للتأمل العقلى والبيولوجى ثم أصبح فيما بعد خلافاً بين العلماء ذوى العقول الفلسفية ؛ يصبح الآن ميدان معركة الأمم التى تتصارع من أجل العقائد الاجتماعية .

هذه المسألة وجدتها لا فى الفلسفيات أو الثيولوجيات أو الكتب العلمية

المجادلات الماركسية ؛ بل فى سلوك الأفراد من أجل التعاون ، فى القيود الاجتماعية المنظمات ، فى الأعباء الجوهرية للرؤساء . لم أعثر عليها كمسألة مجردة غير مرتبطة بالحياة اليومية للأفراد ؛ بل كمسألة تتجلى فى انهيار التعاون القائم ، وفى عدم التكامل الخلقى للرجال والنساء الموجودين . إذ قل أن يوجد رجل — فيما أعتقد — لديه الشعور بانعدام شخصيته فى أحد الأجهزة التنظيمية لم يشعر أيضاً بأن هذا الجهاز ذاته ملك له ؛ لأنه بإرادته الحرة قد اختار أن يصير كذلك . وكم من رئيس — فيما أظن — يبدو لنفسه فى بعض الأحيان أنه مجرد طريق للقوى الكلية التى لاوزن لها ، وأنه بين زملائه أقلهم حرية ، ومع هذا فهو يعتقد أن الرجال عندما لا يكون لهم اختيار وإرادة ، وعندما لا ينظرون لأنفسهم على أنهم أهل المسئولية ولا يراهم الآخرون كذلك ؛ فإن مادة التعاون ذاتها تنحلل .

إن هذه الدراسة — بغير قصد من المؤلف وربما على غير ما يتوقع القارىء — تحمل فى صميمها هذا التناقض والصراع العميقين للمشاعر فى حياة الرجال . فالحرية والتقييد ، الرقابة والمراقبة ، الاختيار والتخيير ، الإغراء وعدم القدرة الذاتية على مقاومة الإغراء ، فرض السلطة وعدم القدرة على الخضوع لها ، الاستقلال والتبعية ، تنمية الشخصيات والعمل مع هذا على طمسها ، تكوين أهداف ثم بعد ذلك الاضطرار لتغييرها ، البحث عن القيود من أجل اتخاذ القرارات ، التعرف على الخصوصيات وإن كان الاهتمام بالكل ؛ إيجاد قادة وعدم الاعتراف بقيادتهم ، الأمل فى السيطرة على الكون بينما يسيطر علينا المجهول — تلك هى قصة الانسان فى المجتمع ، كما روتها هذه الصفحات .

ومثل هذه القصة تدعو فى النهاية إلى إعلان الثقة . فأنا أؤمن بقوة

تعاون الرجال ذوى الإرادة الحرة فى خلق الرجال ذوى الحرية فى التعاون ، وأنه فحسب باختيارهم أن يعملوا معاً يمكنهم تحقيق كمال نموهم الشخصى ، وأنه فقط كلما تقبل كل منهم مسئولية الاختيار يستطيعون أن يندمجوا فى هذا الاتحاد (الكومنيون) للرجال الذى تصدر عنه الأهداف الأسمى للفرد وللسلوك التعاونى على السواء . وأعتقد أن توسيع التعاون وتنمية الفرد حقيقتان تتوقف كل منهما على الأخرى بالتبادل ، وأن التناسب أو التوازن العادل بينهما شرط ضرورى لسعادة الإنسان . ولما كانت هذه النسبة بينهما أمراً شخصياً ، سواء من جانب المجتمع ككل ، ومن جانب الفرد أيضاً ؛ أعتقد أن العلم لا يستطيع أن يقول كلمته فيها . إنها مسألة من مسائل الفلسفة والدين .

إن أى إنسان يدرك كل هذا ، سوف يندفع بطبيعة الحال إلى النتيجة التى كنت أتحدث عنها ، وهى أنه لا يشرّع فان فى أى شىء ، ولكن فى الشئون الإنسانية الصدفة تكاد تكون كل شىء . ويمكن أن يقال هذا فيما يتعلق بفنون الملاح ، والربان ، والطبيب ، والقائد . وقد يبدو أن هذا قول صحيح . ومع هذا فثمة شىء آخر يمكن أن يقال بنفس القدر من الصحة فى هذه جميعاً .

ما هو هذا الشىء ؟

هو أن الله يحكم كل شىء ، وأن الصدفة والعدالة تتعاونان معه فى حكم الشئون الإنسانية . ومع هذا فثمة رأى ثالث أقل تطرفاً ، هو أن الفن لابد من وجوده أيضاً . إذ لابد لى من القول بأنه أثناء العاصفة ؛ لاشك فى أنه توجد ميزة كبرى تتحقق بمعونة فن الربان — أظنكم موافقين ؟

أفلاطون — القوانين

دليل الموضوعات

القسم الأول

اعتبارات أولية فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية

القسم الثالث

عناصر المنظمات الرسمية

صفحة

القسم الرابع
وظائف التنظيمات فى الأجهزة التعاونية

صفحة

صفحة

مكتبة الثورة الادارية

بإشراف الدكتور كمال دسوقى

ظهر منها الكتب الآتية :

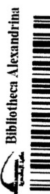
١ — دراسة الإدارة العامة	تأليف : دوايت والدو وترجمة : الشريف عبود
٢ — عملية تدريب الرؤساء	تأليف : ناتانيل كنتور وترجمة : على حامد بكر
٣ — علم النفس الإدارى	تأليف : هارولد ليافيت وترجمة : كمال دسوقى
٤ — عناصر الإدارة	تأليف : لندول أورفيك وترجمة : على حامد بكر
٥ — المشاكل الإنسانية للمدنية الصناعية	تأليف : إلتون مايو وترجمة : مبارك إدريس
٦ — وظائف الرؤساء	تأليف : تشستر بارنارد وترجمة : كمال دسوقى
٧ — إدارة المشاريع التجارية	تأليف : نوبل براتتون وترجمة : فاروق غرابة
٨ — أعمال السكرتارية	تأليف : جون هاريسون وترجمة : نبيه حمودة

هذا الكتاب

كان لابد لى أن أشرك معى فى قراءة هذا الكتاب ، والاستمتاع به ، والاستفادة بخبرات صاحبه ـ منذ وقع لى هذا الكتاب وعرفت صاحبه ـ كل مهتم بالإدارة أو مشتغل بالتنظيم ، إذ قل أن نجد من بين رجال الأعمال ذوى الخبرة الناضجة ، وبعد النظر المؤدى إلى صدق النظرية ، من هو أبرع قلماً ، ولا أبدع عرضاً لخبرته أو أنظم ترتيباً لمعلوماته من مؤلف هذا الكتاب فى هذا الكتاب .

فتشستر بارنارد مؤلف كتاب « وظائف الرؤساء » ـــ هذا الذى وصل إلى وظيفة مدير لشركة بل للتليفونات بنيوجرسى بأمريكا ، ثم إلى منصب مدير لمؤسسة روكفلر ، له خبرة طويلة من قبل فى مختلف أنواع المنظمات الصناعية ، والتربوية ، والحكومية ، والخيرية . . . تكشفت له فيها عن كثب فاعليات الأفراد والجماعات ، ووظائف المديرين والرؤساء ؛ حيث كان يربط هذه الخبرة العملية الواسعة بالقراءة النظرية المستفيضة فى العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلوم التنظيم والإدارة وتطبيقاتها على الهيئات الصناعية والتجارية والحكومية والعسكرية والدينية . . . بوصف أن هذه كلها أجهزة تعاون إنسانى تتفاعل فى داخلها عناصر فيزيقية ، وبيولوجية ، ونفسية ، وا فجاء كتابه هذا تحليلا عميقاً لطبيعة العملية الإدارية ووظائف فيها أينما كانت وحيثما وجدت .

كمال د.



الثمن ٧٥ ص

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربى